



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **TRABAJO DE GRADO**

#### **TEMA:**

**“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORAS: FLORES IBUJÉS ANA LUCÍA  
NARVÁEZ YÉPEZ MAYRA ELIZABETH**

**DIRECTOR DE TESIS: DR.CPA. EDUARDO LARA MSC.**

**IBARRA-ECUADOR  
2014**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene el objetivo de realizar un modelo de auditoría de gestión para el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra, los resultados se resumen a continuación: Se evaluó la situación actual a través del diagnóstico situacional de la institución, llegando a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la sucursal y específicamente del departamento de crédito y cobranza. Se realizó la investigación que fundamente las bases teóricas-científicas, las cuales facilitaron el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada capítulo del proyecto. La propuesta comprende básicamente en plantear aspectos estratégicos como misión, visión que en la actualidad no se encuentran definidas tanto de la sucursal como del departamento de crédito y cobranza; se fija el organigrama funcional para cada cargo de la sucursal y la estructura del departamento, a continuación se desarrolla las cinco fases de la auditoría de gestión como son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución del trabajo de campo, comunicación de resultados y seguimiento plasmados en los formatos de papeles de trabajo necesarios para la realización del examen. El modelo de auditoría de gestión se plantea para obtener un mejor control de los procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera, para ser evaluada de manera interna como externa, y así conocer los puntos críticos para tomar medidas preventivas y correctivas, descubrir si sus recursos o actividades están encaminados bajo el concepto de eficiencia, eficacia y economía. Se procede a evaluar los posibles impactos que se van a generar y su incidencia en la consecución del proyecto. Y finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones que generó el desarrollo de la investigación.

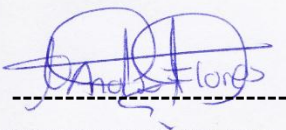
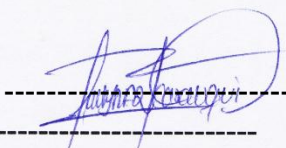
## **EXECUTIVE SUMMARY**

This investigation objective is to implement a model of a management audit for The Savings and Credit Cooperative “Pablo Muñoz Vega” Ltda. collection and credit department located in the city of Ibarra. Here are some findings: This institution actual position has been evaluated through a situational analysis which has determined the strengths, opportunities, weaknesses and threats of this office, specifically focusing on the collection and credit department. Throughout the research it was fundamental that the theoretical and scientific bases facilitated and fulfilled each proposed objective of this project chapters. The proposal goal is to set out a few strategic aspects of such business like having a mission statement and a company’s vision. At present these aspects have not been defined yet, neither from the branch point of view, nor from the collection and credit department. An organization chart and a departmental structure have been set up in this office. Here are the five phases of a management audit: Preliminary background, Planning, Execution of field work, Results communication and Follow up which are stated in the necessary paper work for the realization of the performance test. A Model of Management Audit is set to obtain better control of credit grants processes and debt collection to be evaluated internally and in an external form so that it is known strategic and critical points to take preventive and corrective measures

## DECLARACIÓN

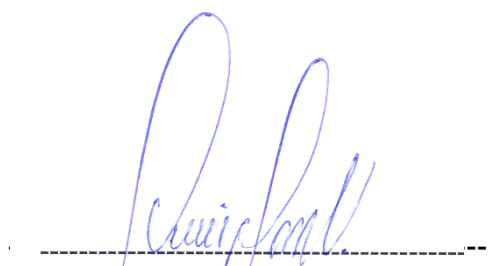
Yo, Flores Ibujés Ana Lucía con cédula de ciudadanía Nro. 100385836-0.  
Yo, Narváez Yépez Mayra Elizabeth con cédula de ciudadanía Nro. 100311403-8, declaramos bajo juramento que somos autoras exclusivas de la presente investigación, y que el mismo no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional, y que hemos consultado en diferentes fuentes bibliográficas las mismas que se incluyen en este proyecto.

De tal manera expresamos que el proyecto desarrollado es de exclusiva responsabilidad de las autoras ya mencionadas.

 ----- Ana L Flores I. C.I. 100385836-0	 ----- Mayra E. Narváez Y. C.I.100311403-8
---	---

## **CERTIFICACIÓN**

En calidad de Director del trabajo de grado, presentado por Ana Lucía Flores Ibujés y Mayra Elizabeth Narváez Yépez, para optar por el título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA C.P.A., cuyo tema es: “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”. Doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.



**DR. CPA. EDUARDO LARA. MSC.  
DIRECTOR DE TESIS**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Ana Lucía Flores Ibujés con cédula de ciudadanía Nro. 100385836-0 y Yo, Mayra Elizabeth Narváez Yépez con cédula de ciudadanía Nro.100311403-8, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6 en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

-----  
Ana L Flores I.  
C.I. 100385836-0

-----  
Mayra E. Narváez Y.  
C.I.100311403-8



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

#### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### ➤ IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento, dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100385836-0		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	FLORES IBUJÉS ANA LUCÍA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	OTAVALO		
<b>E-MAIL:</b>	aniluflores.ok@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062921724	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0993466540
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100311403-8		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	NARVÁEZ YÉPEZ MAYRA ELIZABETH		
<b>DIRECCIÓN:</b>	IBARRA AV SAUCES 3-104 Y EMILIO GRIJALVA		

<b>E-MAIL:</b>	nymayuca56@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	-----	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0997759110

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”,
<b>AUTOR (ES):</b>	FLORES IBUJÉS ANA LUCÍA NARVÁEZ YÉPEZ MAYRA ELIZABETH
<b>FECHA:</b>	ENERO 2014
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b> <input type="checkbox"/>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	DR. CPA.EDUARDO LARA MSC.

#### ➤ AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Flores Ibujés Ana Lucía con cédula de ciudadanía Nro. 100385836-0.  
Yo Narváez Yépez Mayra Elizabeth con cédula de ciudadanía Nro. 100311403-8, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.


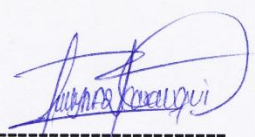


➤ **CONSTANCIAS**

Las autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y de las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra-----

**LAS AUTORAS:**

	
-----	-----
Ana L Flores I. C.I. 100385836-0	Mayra E. Narváez Y. C.I.100311403-8

**ACEPTACIÓN:**



**Firma**.....  
**Nombre:** Ing. Betty Chávez  
**Cargo:** JEFE DE BIBLIOTECA

## DEDICATORIA

*A Dios, por su infinito amor y por haber puesto en mi camino aquellas personas que cambiaron mi vida, entregando día a día su cariño y paciencia, convirtiéndose en mi soporte durante el periodo de estudio y en mis inicios como profesional.*

*En especial a mis padres Aura y Aníbal por confiar y entregar su apoyo incondicional a lo largo de mi formación profesional y expresarles mi mayor orgullo de llamarme su hija; a mis hermanos que a la distancia me apoyaron y me brindaron su confianza y los recursos necesarios para terminar satisfactoriamente este proyecto universitario.*

*Ana Lucía Flores.*

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que di durante mi vida estudiantil.*

*A mis padres Olger y Norma por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo pero más que nada por su amor.*

*A mis hermanos Cristian y Marcos por darme su apoyo y gratos momentos en familia.*

*A mi esposo Geovanny y mi querido hijo Sebastián que han estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.*

*Mayra Elizabeth*

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz que ha guiado nuestro camino durante toda nuestra vida, a nuestros padres por ser un apoyo incondicional, a nuestros hermanos por su cariño y compañía.

A la Universidad Técnica del Norte, en especial a la carrera de Contabilidad Superior y Auditoría de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, a sus docentes aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron con asesorías en la elaboración del proyecto.

Al Dr. CPA. Eduardo Lara Msg. Asesor de tesis por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este proyecto que estuvo guiando con su vasta experiencia.

A los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. Sucursal Ibarra, por su colaboración y apertura.

*Ana Lucía Flores.*

*Mayra Narváez.*

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación se realizó en el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra, con el propósito fundamental de desarrollar un modelo de auditoría gestión, el mismo que permita gestionar los recursos administrativos, financieros y tecnológicos con eficiencia, eficacia y economía en los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera.

El proyecto se encuentra integrado por cuatro capítulos: diagnóstico situacional, bases teóricas y científicas, propuesta e impactos.

**CAPÍTULO I, DIAGNÓSTICO SITUACIONAL:** Se aplicó entrevistas al gerente de la sucursal, y al experto en el tema, mientras que al personal de la cooperativa y a los socios se realizó encuestas, mismas que permitieron conocer el desarrollo de los diferentes procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera. En la tabulación y análisis de la información se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, detectando el problema diagnóstico.

**CAPÍTULO II, BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS:** Constituye el fundamento teórico y científico del proyecto, se realizó una investigación bibliográfica, lincográfica, además se tomó como base las leyes y reglamentos.

**CAPÍTULO III, PROPUESTA:** Se fija la propuesta del modelo de auditoría, planteando una breve introducción sobre el enfoque principal de la propuesta, haciendo referencia a la filosofía de la cooperativa, la estructura organizativa y el desarrollo de las cinco fases de la auditoría de gestión compuestas por: el conocimiento preliminar, planificación, ejecución del trabajo, comunicación de resultados y seguimiento.

**CAPÍTULO IV, IMPACTOS:** Se analiza los Impactos de acuerdo a la técnica de valoración y la aplicación de la matriz de evaluación, se efectuó el análisis del proyecto considerando los ámbitos: social, económico, ético, educativo y general.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	II
EXECUTIVE SUMMARY .....	III
DECLARACIÓN .....	IV
CERTIFICACIÓN .....	V
CESIÓN DE DERECHOS .....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	VII
DEDICATORIA .....	X
AGRADECIMIENTO .....	XI
PRESENTACIÓN.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XXI
OBJETIVOS.....	XXII
JUSTIFICACIÓN.....	XXIII

### CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES DIAGNÓSTICOS. ....	24
JUSTIFICACIÓN.....	25
Objetivo General.....	26
Objetivos específicos.....	26
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	27
INDICADORES.....	27
Matriz de relación diagnóstica.....	29
MECÁNICA OPERATIVA.....	30
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	30
CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	31
DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
Información Primaria.....	32
Información Secundaria .....	33
PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	33
Resultados encuesta funcionarios de crédito y cobranza .....	34
Resultados encuesta a los socios activos de la sucursal Ibarra. ....	45
Entrevista aplicada al gerente de la sucursal Ibarra. ....	52
Entrevista experto en el campo de la auditoría de gestión .....	54
DIAGNÓSTICO FODA.....	54
CRUCES ESTRATÉGICOS DE LA MATRIZ FODA .....	60
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	61

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO II BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

MODELO .....	62
Definición de modelo .....	62
Características de los Modelos .....	62
Los requisitos para construir un modelo .....	62
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	63
PROCESO .....	63
Definición de Proceso .....	63
Elementos de un proceso .....	63
Clasificación de los procesos.....	64
PROCEDIMIENTOS .....	64
Definición de procedimiento.....	64
Diferencias entre el proceso y procedimiento. ....	65
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	65
ORGANIGRAMAS .....	65
Definición de Organigrama .....	65
Tipos de Organigramas .....	66
MANUAL DE FUNCIONES.....	67
Definición de Manual de Funciones .....	67
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	67
Definición de Desempeño .....	67
Definición de Evaluación del Desempeño.....	68
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	68
COOPERATIVAS.....	68
Definición de cooperativas .....	68
Clasificación de las cooperativas .....	69
Actividades financieras .....	70
Base legal .....	71
Organismo de control y supervisión .....	71
Mecanismos de control .....	71
Estructura interna.....	72
AHORRO .....	72
Definición de Ahorro .....	72
CRÉDITO Y COBRANZA .....	73
Definición de crédito .....	73
Definición de cobranza .....	73
AUDITORÍA .....	73
Definición de auditoria .....	73
Clasificación de la auditoria .....	74

## ÍNDICE GENERAL

Riesgo de auditoría.....	75
Papeles de trabajo.....	75
Requisitos de los papeles de trabajo.....	75
GESTIÓN .....	76
Concepto de gestión.....	76
AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	76
Importancia de la auditoría de gestión.....	77
Objetivos de la auditoría de gestión.....	77
Alcance de la auditoría de gestión.....	78
Diferencia de la auditoría de gestión con la auditoría financiera.....	79
Las cinco E's de la auditoría de gestión.....	79
Metodología de la auditoría de gestión.....	82
Fases de la auditoría de gestión.....	83
CONTROL INTERNO .....	86
Definición de control interno .....	86
Objetivos del control interno .....	86
Responsables del control Interno.....	87
Componentes de control interno.....	87

## CAPÍTULO III PROPUESTA

PRESENTACIÓN.....	94
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	94
FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA.....	95
Misión para la sucursal Ibarra.....	95
Visión de la sucursal Ibarra.....	96
Misión y visión para el departamento de crédito y cobranza sucursal Ibarra.....	97
Objetivos del departamento de crédito y cobranza.....	98
Objetivo General.....	98
Objetivos Estratégicos .....	98
Código de ética.....	98
Políticas.....	102
Políticas de la sucursal Ibarra.....	102
Políticas de crédito.....	103
Políticas de cobranzas.....	103
Cobertura .....	104
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (ORGANIGRAMAS).....	104
Organigrama funcional SUCURSAL- IBARRA.....	104
Organigrama funcional reestructurado.....	106

## ÍNDICE GENERAL

Propuesta organigrama estructural del departamento de crédito y cobranza de la sucursal-Ibarra.....	107
Orgánico funcional de la sucursal Ibarra.....	108
MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA. ....	122
Documentos preliminares del inicio de la auditoría.....	123
Carta compromiso.....	123
Plan de auditoría.....	125
Cronograma de actividades a desarrollar .....	128
Notificación del inicio de auditoría.....	131
Acta de inicio de auditoría.....	133
Oficios complementarios.....	134
FASE I.- CONOCIMIENTO PRELIMINAR .....	135
Archivos .....	136
Revisión del archivo corriente .....	136
Revisión del archivo permanente.....	137
Componentes y subcomponentes.....	139
Programa de auditoría .....	140
Narrativas. ....	140
Narrativa de visita preliminar.....	141
Narrativa entrevista al gerente de la sucursal .....	141
Narrativa entrevista al personal del departamento .....	141
Cuestionario de control interno Fase I .....	146
Evaluación preliminar del control interno .....	146
Matriz de ponderación .....	150
Determinación del nivel de confianza y riesgo .....	155
Matriz FODA .....	156
Indicadores de gestión.....	157
FASE II.- PLANIFICACIÓN.....	160
Memorando de planificación .....	161
Programa de auditoria específico .....	164
FASE III.- EJECUCIÓN.....	167
Tipos de evidencia .....	168
Marcas de auditoria .....	168
Muestreo en auditoria .....	169
Cuestionario de control interno para los componentes examinados.....	170
Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo de los subcomponentes examinados. ....	173
Hallazgos .....	182
FASE IV.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	184



## ÍNDICE GENERAL

Borrador del informe .....	185
Carta de presentación del informe .....	186
Presentación del informe final.....	188
Conferencia del Informe de auditoría.....	191
Convocatoria a la conferencia final. ....	191
Memorando de antecedentes .....	193
Acta de comunicación de resultados y conferencia final.....	196
FASE V.-SEGUIMIENTO.....	198
Programa de auditoría de seguimiento .....	199
Cédulas de seguimiento de recomendaciones .....	201
Registro de recomendaciones emitidas .....	201
Registro de resultados de las recomendaciones cumplidas. ....	202
Informe seguimiento .....	203

## CAPÍTULO IV IMPACTOS DEL PROYECTO

IMPACTO SOCIAL .....	207
IMPACTO ECONÓMICO .....	208
IMPACTO ÉTICO.....	209
IMPACTO EDUCATIVO.....	210
IMPACTO GENERAL .....	212
CONCLUSIONES .....	213
RECOMENDACIONES.....	215
BIBLIOGRAFÍA.....	217
ANEXOS.....	223
ANEXO N° 1.-Oficio de aceptación trabajo de grado sucursal Ibarra. ...	223
ANEXO N° 2.- Nombres y cargos del personal sucursal Ibarra . ....	224
ANEXO N° 3.-Entrevista al gerente sucursal Ibarra. ....	225
ANEXO N° 4.-Entrevista al experto de la auditoría de gestión.....	226
ANEXO N° 5.-Encuesta al personal del departamento sucursal Ibarra. ....	227
ANEXO N° 6.- Encuesta a los socios, sucursal Ibarra .....	229
ANEXO N° 7.-Flujo gramas de las 5 fases de la auditoría de gestión. ..	231
FASE I.- Conocimiento preliminar.....	231
FASE II.- Planificación .....	232
FASE III.-Ejecución del trabajo .....	233
FASE IV.-Comunicación de resultados.....	234
FASE V.-Seguimiento .....	235
ANEXO N° 8.-Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito “Pablo Muñoz Vega” Ltda.....	236

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica.....	29
Tabla 2 Socios de la sucursal Ibarra.....	31
Tabla 3 Conocimiento aspectos administrativos .....	34
Tabla 4 Funciones que realiza.....	35
Tabla 5 Importancia de la auditoría de gestión .....	36
Tabla 6 Conocimiento del proceso de crédito y cobranza .....	37
Tabla 7 Gestión para la recuperación de cartera vencida .....	38
Tabla 8 Sistema informático óptimo.....	39
Tabla 9 Años de servicio.....	40
Tabla 10 Formación profesional.....	41
Tabla 11 Cursos de capacitación.....	42
Tabla 12 Evaluación del desempeño .....	43
Tabla 13 Frecuencia de evaluación .....	44
Tabla 14 Eficiencia en el servicio.....	45
Tabla 15 Oportunidad del servicio .....	46
Tabla 16 Capacitación y actitud del personal.....	47
Tabla 17 Requisitos para solicitar un crédito.....	48
Tabla 18 Tiempo de respuesta para aprobación del crédito.....	49
Tabla 19 Monto de créditos otorgados.....	50
Tabla 20 Conocimiento de las políticas de cobranza .....	51
Tabla 21 FODA.....	59
Tabla 22 Cruces estratégicos .....	60
Tabla 23 Clasificación de la auditoría .....	74
Tabla 24 Diferencia de la auditoría de gestión con la auditoría financiera.....	79
Tabla 25 Parámetros claves de la misión .....	95
Tabla 26 Propuesta de la misión sucursal Ibarra .....	95
Tabla 27 Parámetros claves de la visión.....	96
Tabla 28 Propuesta de la visión sucursal Ibarra .....	96
Tabla 29 Parámetros claves de la misión y visión del departamento .....	97
Tabla 30 Propuesta de la misión y visión para el departamento de crédito y cobranza.....	97
Tabla 31 Descripción de funciones del subgerente.....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 32 Descripción de funciones del gerente sucursal .....	110
Tabla 33 Descripción de funciones del asesor de crédito de consumo .....	112
Tabla 34 Descripción de funciones del asesor de microcrédito.....	114
Tabla 35 Descripción de funciones del notificador .....	116
Tabla 36 Descripción de funciones del asistente de crédito de consumo.....	118
Tabla 37 Descripción de funciones del asistente de microcrédito .....	120
Tabla 38 Cronograma de actividades .....	129
Tabla 39 Clasificación del archivo.....	137
Tabla 40 Programa de auditoría de conocimiento general .....	142
Tabla 41 Visita preliminar .....	143
Tabla 42 Entrevista al gerente sucursal .....	144
Tabla 43 Entrevista a los funcionarios del departamento .....	145
Tabla 44 Cuestionario de control interno de conocimiento general .....	147
Tabla 45 Matriz de ponderación del riesgo .....	150
Tabla 46 Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo.....	151
Tabla 47 Nivel de confianza y riesgo fase I conocimiento general .....	155
Tabla 48 Matriz FODA fase I conocimiento general .....	156
Tabla 49 Indicadores de gestión fase I .....	157
Tabla 50 Indicadores de gestión subcomponente: cobranza fase i .....	159
Tabla 51 Memorando de planificación fase II.....	161
Tabla 52 Programa de auditoría específico para crédito y cobranza fase II .....	166
Tabla 53 Marcas de auditoría .....	169
Tabla 54 Cuestionario de control interno fase III consecución de créditos.....	171
Tabla 55 Matriz de riesgo fase III subcomponente: concesión de crédito .....	174
Tabla 56 Cuestionario de control interno fase III recuperación de la cartera ....	178
Tabla 57 Matriz de riesgo fase III subcomponente recuperación de la cartera	180
Tabla 58 Estructura de los hallazgos .....	183
Tabla 59 Estructura del informe de auditoría de gestión .....	188
Tabla 60 Programa de auditoría fase V seguimiento.....	200
Tabla 62 Ejemplo de la matriz de impactos.....	206
Tabla 63 Matriz de impacto social.....	207
Tabla 64 Matriz de impacto económico.....	208
Tabla 67 Matriz de impacto ético .....	209
Tabla 66 Matriz de impacto educativo.....	211
Tabla 67 Matriz de impacto general.....	212

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conocimiento aspectos administrativos .....	34
Gráfico 2: Funciones que realiza .....	35
Gráfico 3: Importancia de la auditoría de gestión.....	36
Gráfico 4: Conocimiento del proceso de crédito y cobranza .....	37
Gráfico 5: Gestión para la recuperación de cartera vencida .....	38
Gráfico 6: Sistema informático óptimo .....	39
Gráfico 7: Años de servicio .....	40
Gráfico 8: Formación profesional.....	41
Gráfico 9: Cursos de capacitación .....	42
Gráfico 10: Evaluación del desempeño .....	43
Gráfico 11: Frecuencia de evaluación.....	44
Gráfico 12: Eficiencia en el servicio .....	45
Gráfico 13: Oportunidad del servicio.....	46
Gráfico 14: Capacitación y actitud del personal .....	47
Gráfico 15: Requisitos para solicitar un crédito.....	48
Gráfico 16: Tiempo de respuesta para aprobación del crédito .....	49
Gráfico 17: Monto de créditos otorgados .....	50
Gráfico 18: Conocimiento de las políticas de cobranza .....	51
Gráfico 19: Riesgo de auditoría .....	75
Gráfico 20: Metodología de ejecución de Auditoría de Gestión .....	82
Gráfico 21: Componentes de control interno COSO 2 ERM .....	88
Gráfico 22: Estructura .....	94
Gráfico 23: Cobertura .....	104
Gráfico 24: Organigrama funcional de la sucursal Ibarra.....	105
Gráfico 25: Propuesta organigrama funcional de la Sucursal Ibarra.....	106
Gráfico 26: Propuesta organigrama estructural del departamento de Crédito y Cobranza .....	107

## INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES

La provincia de Imbabura está ubicada al norte del Ecuador en la región andina, entre las provincias de Pichincha, Carchi y Esmeraldas, está compuesta por seis cantones: Pimampiro, Urcuquí, Cotacachi, Antonio Ante, Otavalo e Ibarra.

Ibarra es la capital de la provincia, constituida por cinco parroquias urbanas: El Sagrario, San Francisco, Caranqui, Alpachaca y La Dolorosa de Priorato; y las siete parroquias rurales: Ambuquí, Angochagua, La Carolina, La Esperanza, Lita, Salinas y San Antonio. El cantón es considerado como el centro de desarrollo educativo, científico y económico de la provincia en donde las actividades económicas y financieras han ido evolucionando. Su crecimiento económico se debe en mayor parte al desarrollo del sector financiero, existiendo un registro de 40 bancos y cooperativas que mantienen sedes importantes en esta ciudad y brindan sus servicios a la comunidad.

La cooperativa “Pablo Muñoz Vega Ltda.” es una entidad de intermediación financiera, pertenece al sector comunitario o de autogestión, y está dedicada a la prestación de servicios/productos financieros mediante la captación de recursos vía ahorro y la colocación de dinero a través del crédito.

En julio de 1964, los sacerdotes Alfonso y Marco Mejía conjuntamente con trabajadores del Municipio de Tulcán crean la cooperativa de ahorro y crédito, con el nombre del Mons. Pablo Muñoz Vega. En consideración al Cardenal Arzobispo de Quito.

La cooperativa se inscribe el 29 de julio de 1964, con el acuerdo ministerial No. 2203 del Ministerio de Previsión Social, se aprueban los estatutos y se inscribe en el registro general de cooperativas, con 47 socios fundadores. La cooperativa “Pablo Muñoz Vega Ltda.” cuenta con

seis oficinas operativas, fijándose su oficina matriz en la ciudad de Tulcán, con sucursales en las ciudades de Quito e Ibarra y agencias en el Cantón Mira, San Gabriel, Bolívar. El número de afiliados sobrepasan los 60.000.

La cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. decide ampliar el mercado de la Institución hacia la comunidad Imbabureña creando la sucursal en la ciudad de Ibarra en el año 1998. En la actualidad la sucursal ofrece productos como cuenta de ahorros, cuenta Pablito ahorrador, ahorro programado, inversiones a plazo fijo y créditos; servicios de consultas por teléfono, página web y banca electrónica, SRI pago de impuestos, matriculación vehicular, pagos institucionales, pagos del exterior, pago servicios básicos, megared cooperativa, tarjeta de débito banred, chequera cooperativa seguro.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar un modelo de auditoría de gestión para el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra, ubicada en la provincia de Imbabura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico estratégico situacional de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra en el departamento de crédito y cobranzas a través de la investigación de campo y la observación directa.
- Identificar las bases teórico-científico de un modelo de auditoría de gestión por medio de la investigación bibliográfica de libros, revistas, folletos y páginas de internet, que sustenten la confiabilidad de la investigación a desarrollar por medio de la investigación documental.

- Diseñar la propuesta para implementar mecanismos, acciones de control, normas y procedimientos para el desarrollo del modelo de auditoría de gestión como resultado del análisis de resultados.
- Determinar los principales impactos que generará el modelo de auditoría de gestión para el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa mediante el análisis de resultados.

## **JUSTIFICACIÓN**

El modelo de auditoría de gestión para el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra es importante, ya que se evaluará los niveles de eficacia, eficiencia, economía y ética con que se están manejando los procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera y la concordancia con la normativa interna de la cooperativa,

El análisis del departamento de crédito y cobranza permitirá a los principales beneficiarios del proyecto identificar las deficiencias en las que están incurriendo y en lo posterior mejorar en la ejecución de sus procesos.

Para el desarrollo de la investigación la factibilidad del proyecto es positiva debido a la existencia de una amplia y actualizada documentación bibliográfica bajo la cual se sustentará el trabajo a investigar, contando también con la apertura y cooperación brindada por parte de los funcionarios de la cooperativa.

# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES DIAGNÓSTICOS.**

La cooperativa “Pablo Muñoz Vega Ltda.” es una entidad de intermediación financiera creada con capitales propios, pertenece al sector comunitario o de autogestión, y está dedicada a la prestación de servicios/productos financieros mediante la captación de recursos mediante el ahorro y la colocación de dinero a través del crédito destinado al financiamiento de la microempresa.

Se inscribe el 29 de julio de 1.964 con el acuerdo ministerial No. 2203 del Ministerio de Previsión Social, se aprueban los estatutos y se inscribe en el registro general de cooperativas, con 47 socios fundadores.

En los 50 años de vida institucional tiene seis oficinas operativas distribuidas en las provincias de Carchi, Imbabura y Pichincha, cubriendo la región norte del país. La oficina principal se ubica en la ciudad de Tulcán, tiene sucursales en Ibarra y Quito; y cuenta con agencias en Mira, Bolívar y San Gabriel.

El nuevo organismo público de regulación y control es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario aprobada por la Asamblea Nacional. Determina que los encargados de cooperativas de ahorro en la Superintendencia de Bancos pasarán a formar parte de la nueva agencia de control.

Los precursores fueron los sacerdotes católicos, Alfonso y Marco Mejía, quienes analizaron las ventajas y desventajas del sistema cooperativo, y



luego de explicar a un grupo de ciudadanos tulcanes, deciden formar una cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de mejorar la situación económica de la población y tratar de terminar con la usura en la provincia.

En 1998 se decide ampliar el mercado hacia la comunidad Imbabureña creando una sucursal en la ciudad de Ibarra, su edificio es propio cuenta con quince empleados, mismos que desempeñan sus funciones en las distintas unidades como son: operaciones, negocios e inversiones.

La sucursal ofrece los siguientes productos: cuenta de ahorros, cuenta Pablito ahorrador, ahorro programado, inversiones a plazo fijo y créditos de consumo y microcréditos; servicios de consultas por teléfono, página web y banca electrónica, SRI pago de impuestos, matriculación vehicular, pagos Institucionales, pagos del exterior, pago servicios básicos, megared, tarjeta de débito banred, chequera cooperativa, seguro de vida y accidentes, bono de desarrollo humano; sociales como son servicio médico y servicio de funeraria.

El departamento de crédito y cobranza es el área operativa responsable de la administración de la cartera de créditos, siendo el ejecutor del proceso de crédito, aplicando objetivamente los términos de análisis y verificación de la información receptada del cliente. Mantiene una relación directa con los socios y clientes, para brindar un servicio ágil, de calidad en la tramitación del servicio.

La sucursal coordina sus actividades de negocios con la Subgerencia y los demás departamentos que se encuentra concentrados en la matriz en Tulcán.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN.**

La auditoría de gestión permite analizar los procesos de concesión de crédito y recuperación de la cartera que actualmente se están manejando en la sucursal, y evaluar los criterios de eficiencia, eficacia y economía.

El presente trabajo de investigación permite verificar los controles implementados, para determinar su efectividad y asegurar el desarrollo eficiente de las operaciones en el departamento de crédito y cobranza. Se fijan indicadores que permitan conocer el grado de cumplimiento en las metas y objetivos propuestos, midiendo así la eficiencia, eficacia y efectividad del departamento y el cumplimiento del plan estratégico.

El modelo auditoría de gestión se plantea como una respuesta a la necesidad de obtener controles en los diferentes procesos y procedimientos, evaluando la situación actual del departamento y en base a los resultados plantear mejoras de ser necesario.

El resultado de la investigación, permitirá a los directivos tomar decisiones, cuyo propósito es conseguir la mejora continua en la gestión institucional y los procesos de crédito y cobranza.

### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Realizar un diagnóstico situacional interno del departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Pablo Muñoz Vega” Ltda. sucursal Ibarra, mediante de la utilización de herramientas técnicas que permitan identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

1. Evaluar la estructura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal-Ibarra y su departamento de crédito y cobranza.
2. Determinar el nivel de control en los procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera.

3. Analizar el desempeño del talento humano en la gestión del departamento de crédito y cobranza de la sucursal.
4. Identificar la normativa legal del departamento de crédito y cobranza.

#### **1.4 VARIABLES DIAGNÓSTICAS.**

A continuación se presenta las variables diagnósticas, necesarias para el análisis correspondiente:

- a. Estructura organizacional
- b. Control
- c. Gestión y desempeño
- d. Normativa

#### **1.5 INDICADORES.**

Los indicadores que se derivan de cada variable diagnóstica son los siguientes:

##### **a. Estructura Organizacional**

- Organigrama estructural y funcional
- Manual de funciones
- Plan estratégico

##### **b. Control**

- Auditorias efectuadas
- Tipo de créditos
- Número de créditos otorgados
- Monto de créditos otorgados
- Cartera vencida
- Sistemas informáticos

**c. Gestión y Desempeño**

- Jornada laboral
- Perfil profesional
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Gasto operativo
- Satisfacción del cliente

**d. Normativa**

- Leyes
- Reglamentos
- Políticas

## 1.6 Matriz de relación diagnóstica.

**Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INVOLUCRADOS
1. Evaluar la estructura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal-Ibarra y su departamento de crédito y cobranza.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organigrama estructural y funcional</li> <li>➤ Manual de funciones</li> <li>➤ Plan estratégico</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documental</li> <li>➤ Gerente</li> <li>➤ Empleados</li> </ul>
2. Determinar el nivel de control en los procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera.	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auditorias efectuadas</li> <li>➤ Tipo de créditos</li> <li>➤ Número de créditos otorgados</li> <li>➤ Monto de créditos Otorgados</li> <li>➤ Cartera vencida</li> <li>➤ Sistemas informáticos</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> <li>➤ Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente</li> <li>➤ Empleados</li> </ul>
3. Analizar el desempeño del talento humano en la gestión del departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra	Desempeño y gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jornada laboral</li> <li>➤ Perfil profesional</li> <li>➤ Capacitación</li> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> <li>➤ Gasto operativo</li> <li>➤ Satisfacción del cliente</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> <li>➤ Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente</li> <li>➤ Empleados</li> <li>➤ Socios</li> </ul>
4. Establecer la normativa del departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra	Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leyes</li> <li>➤ Reglamentos</li> <li>➤ Políticas</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> <li>➤ Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experto</li> <li>➤ Socios</li> <li>➤ Documental y bibliográfica</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Las autoras

## **1.7 MECÁNICA OPERATIVA.**

Este trabajo investigativo, demandó de un conjunto de técnicas y procedimientos, que permitieron ordenar las ideas y actividades, para emitir un análisis crítico a los resultados obtenidos.

### **➤ Método cualitativo.**

Este método se utilizó para recolectar datos mediante la aplicación de cuestionarios técnicamente elaborados al nivel directivo, operativo y cooperativo; obteniendo información relevante, suficiente y necesaria para determinar el diagnóstico situacional del departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra.

### **➤ Método cuantitativo.**

Se utilizó este método para procesar y tabular los datos obtenidos, y realizar el respectivo análisis logrando como resultado información útil y necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

### **➤ Método inductivo.**

Se idéntico las causas y efectos, mediante la aplicación de instrumentos de investigación como la entrevista, encuesta, observación directa, revisión selectiva y análisis de los resultados obtenidos, consiguiendo conclusiones y recomendaciones que sirven para solucionar el problema actual objeto de investigación.

### **➤ Método deductivo.**

Este método fomenta en el presente estudio la elaboración de antecedentes con la aplicación de la técnica del fichaje, como también proyecciones lógicas de aplicación. Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

## **1.8 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.**

La investigación se realizó en la sucursal de la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., ubicada en la ciudad de Ibarra,

provincia de Imbabura. Para el diagnóstico se utilizó información obtenida de la entrevista al Gerente de la sucursal y con la aplicación de encuestas a los funcionarios del departamento de crédito y cobranza; y a los socios de la sucursal.


### 1.9 CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Para aplicar las encuestas se ejecutó el siguiente procedimiento:

- Para los funcionarios del departamento de crédito y cobranza, y tomando en cuenta que lo integran 7 personas no se precisó la obtención de muestra, por su tamaño.
- Para los socios de la cooperativa, por ser su universo superior a lo permitido, se aplicó la obtención de la muestra, mediante la fórmula estadística.

Los datos para realizar la encuesta fue proporcionada por la cooperativa “Pablo Muñoz Vega” sucursal Ibarra, detallando la información en la siguiente tabla:

**Tabla 2 Socios de la sucursal Ibarra**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA		
<b>SOCIOS DE LA SUCURSAL IBARRA</b>		
<b>NÚMERO DE AFILIADOS</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>INACTIVOS</b>
9.592	5.592	4.000

**Fuente:**(Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.

**Fórmula:**

$$n = \frac{Nd^2Z^2}{(N-1)e^2 + d^2Z^2}$$

**Referencias:**

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

N = Universo o población

d<sup>2</sup> = Varianza corresponde un valor del (0.25)

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza con relación al 95% (1,96)<sup>2</sup>

N-1=Es una correlación que se usa para muestras mayores que 30.

e<sup>2</sup> = Margen de error (0,05)<sup>2</sup>

$$n = \frac{5592 * (0.5)^2 * (1.96)^2}{(5592 - 1) * (0.05)^2 + (0.5)^2 * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{5370.5568}{13.9775 + 0.9604}$$

$$n = \frac{5370.5568}{14.9379}$$

$$n = 359.5255$$

$$n = 360$$

De acuerdo a este resultado la encuesta se aplicó a 360 socios activos de la cooperativa “Pablo Muñoz Vega” sucursal Ibarra.

### **1.10 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los instrumentos de investigación de campo que se utilizó son: la encuesta y entrevista, esto permite obtener información necesaria para realizar la propuesta.

#### **1.10.1 Información Primaria**

Para realizar el diagnóstico se utilizó algunas técnicas de investigación científica:

##### **a. Entrevista.**

Se recolectó información relevante y especializada con las entrevistas



al gerente de la sucursal y a un experto en el tema. Las entrevistas han sido estructuradas en base a los indicadores establecidos en la matriz de relación diagnóstica.

#### **b. Encuesta**

Las encuestas se elaboraron en función de las variables diagnósticas, mismas que se aplicaron al personal del departamento de crédito y cobranza, y a los socios de la sucursal Ibarra, representados en el cálculo de la muestra

#### **c. Observación**

Esta técnica se utilizó en la investigación documental y de campo para recopilar información relacionada con el presente trabajo.

### **1.10.2 Información Secundaria**

La información secundaria que se ha utilizado es la siguiente:

- Tesis de grado
- Leyes y reglamentos
- Registros
- Manuales
- Folletos
- Textos
- Internet

### **1.11 PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los datos obtenidos se agruparon en tablas de frecuencias, en donde se encuesta reflejados los resultados de las encuestas realizadas a los empleados del departamento de crédito y cobranza de la cooperativa y a los socios que mantienen créditos en la sucursal Ibarra, de la misma manera se realizó una entrevista al gerente de la sucursal y un experto sobre auditoría de gestión.

## Resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios del departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra.

### Pregunta No. 1

- ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre los siguientes aspectos administrativos?

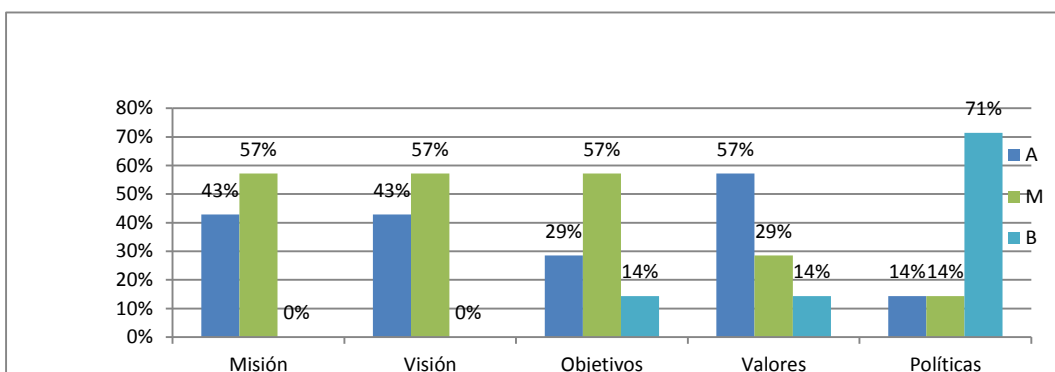
**Tabla 3 Conocimiento aspectos administrativos**

FRECUENCIA	ALTO	A	MEDIO	M	BAJO	B	TOTAL
Misión	3	43%	4	57%	0	0%	7
Visión	3	43%	4	57%	0	0%	7
Objetivos	2	29%	4	57%	1	14%	7
Valores	4	57%	2	29%	1	14%	7
Políticas	1	14%	1	14%	5	71%	7

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado:** Las autoras.

**Gráfico 1: Conocimiento aspectos administrativos**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras.

### Análisis

Los funcionarios de la cooperativa tienen un nivel medio de conocimiento con relación a la misión, visión, objetivos y valores de la institucionales puesto que, no es exigencia para poder desempeñar sus labores profesionales en la entidad y si los necesitan pueden revisar en las agendas personales que allí se manejan; respecto a las políticas que tiene la cooperativa sus funcionarios tienen poco conocimiento, ocasionando que no se pueda cumplir con los objetivos institucionales. La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico y Plan Operativo Anual, estos planes los realizan a nivel global, con el cual se cumplen los objetivos y metas de la Institución.

## Pregunta No. 2

- Cuándo ingreso a la cooperativa ¿Le informaron sobre todas las funciones que usted actualmente realiza?

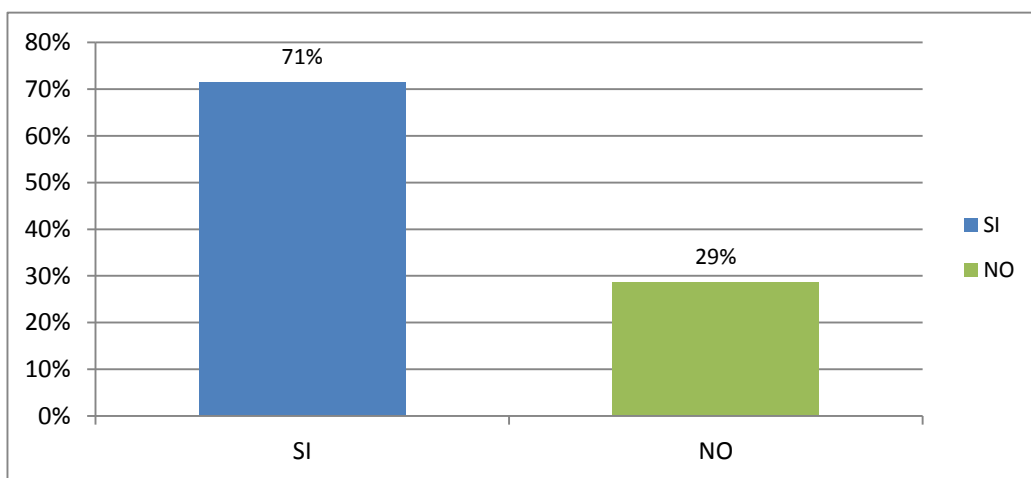
**Tabla 4 Funciones que realiza**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras.

**Gráfico 2: Funciones que realiza**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

## Análisis

El 71% de los funcionarios de la cooperativa afirman que sí les informan sobre las funciones que deben realizar, al momento de ingresar al puesto de trabajo, esto ayuda a disminuir la duplicidad de funciones, definir responsabilidades y utilizar de mejor manera los recursos en especial el factor tiempo.

### Pregunta No. 3

- ¿Cómo valora la importancia que tiene la auditoría de gestión dentro de la cooperativa?

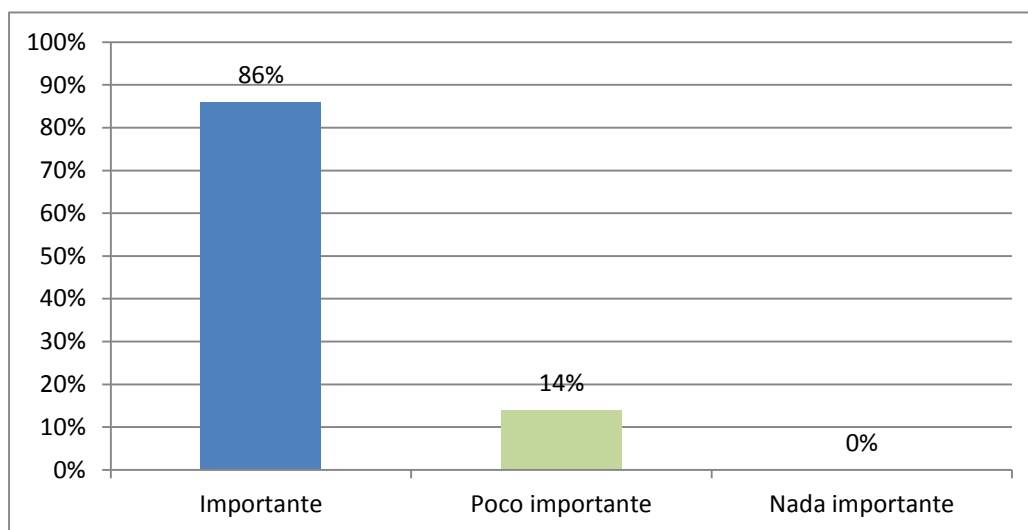
**Tabla 5 Importancia de la auditoría de gestión**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Importante	6	86%
Poco importante	1	14%
Nada importante	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 3: Importancia de la auditoría de gestión**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

Para el 86% de los funcionarios la auditoría de gestión es considerada como importante; manifiestan que ayuda a medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y procedimientos que en el departamento se efectúan y de esta manera detectar las debilidades internas que pueden ocasionar problemas en el logro de objetivos.

#### Pregunta No. 4

- ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre las normas y procedimientos para otorgar el crédito y la recuperación del mismo?

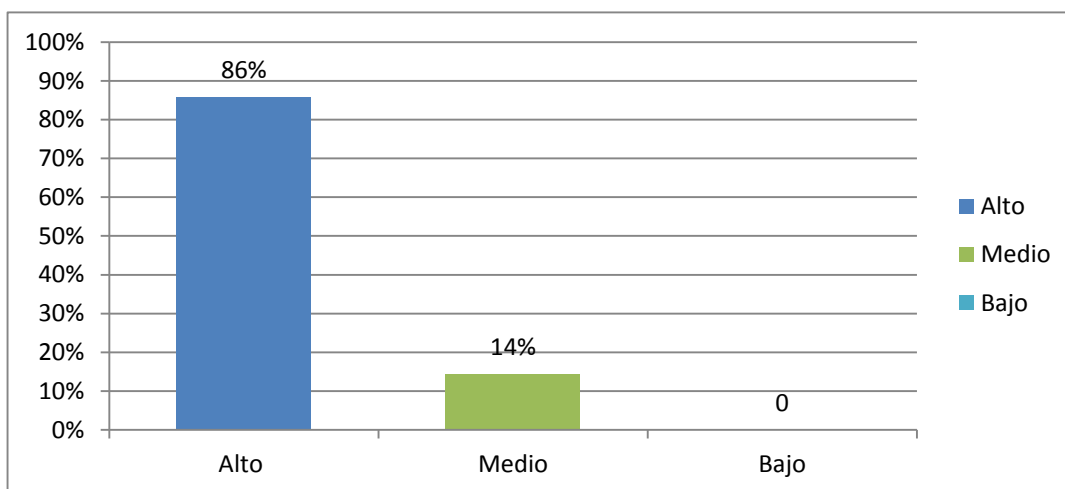
**Tabla 6 Conocimiento del proceso de crédito y cobranza**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Alto	6	86%
Medio	1	14%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 4: Conocimiento del proceso de crédito y cobranza**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

#### Análisis

Los funcionarios encargados de los procesos de concesión y recuperación de la cartera tienen un 86% de conocimiento sobre los procesos, lo reflejan en su trabajo, pero existe la necesidad de profundizar en el análisis y actualización de los procesos que se maneja, porque si se omite un paso en uno de los módulos iniciales, surgen inconvenientes en el camino que dan resultados distintos al que maneja la cooperativa, ocasionando retrasos, demoras y pérdida de tiempo al realizar labores administrativas.

### Pregunta No. 5

- ¿Cómo califica usted la gestión para la recuperación de la cartera vencida?

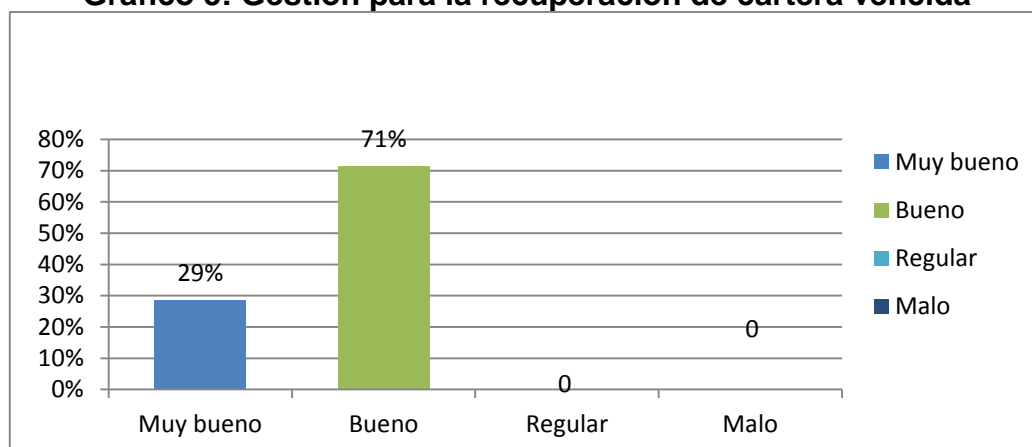
**Tabla 7 Gestión para la recuperación de cartera vencida**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Muy bueno	2	29%
Bueno	5	71%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 5: Gestión para la recuperación de cartera vencida**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

El 71% de los funcionarios encuestados afirman que la gestión para la recuperación de cartera es buena, pero se debe tener una constante revisión, reevaluación y actualización de los controles internos para garantizar la recuperación de estos valores. Se debe cambiar la actitud de ser los cobradores para convertirse en los negociadores, la buena gestión se refleja en el seguimiento que se haga a cada cliente, en saber escuchar con atención para detectar posibles problemas para la recuperación de la cartera.

### Pregunta No. 6

- ¿Considera usted que el sistema informático cumple con los requerimientos para facilitar la gestión del departamento de crédito y cobranza?

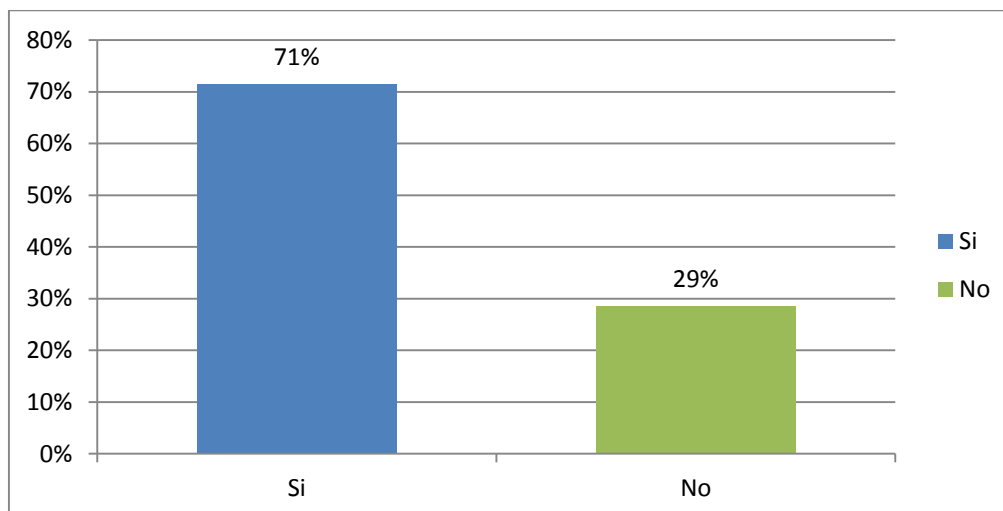
**Tabla 8 Sistema informático óptimo**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Si	5	71%
No	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 6: Sistema informático óptimo**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

El 71% de los funcionarios están de acuerdo con el software y hardware que maneja el departamento de crédito y cobranza ya que cubre todas las actividades necesarias para realizar una buena gestión en el proceso de concesión de créditos y recuperación de la cartera.

### Pregunta No. 7

- ¿Cuántos años presta sus servicios en el departamento de crédito y cobranza?

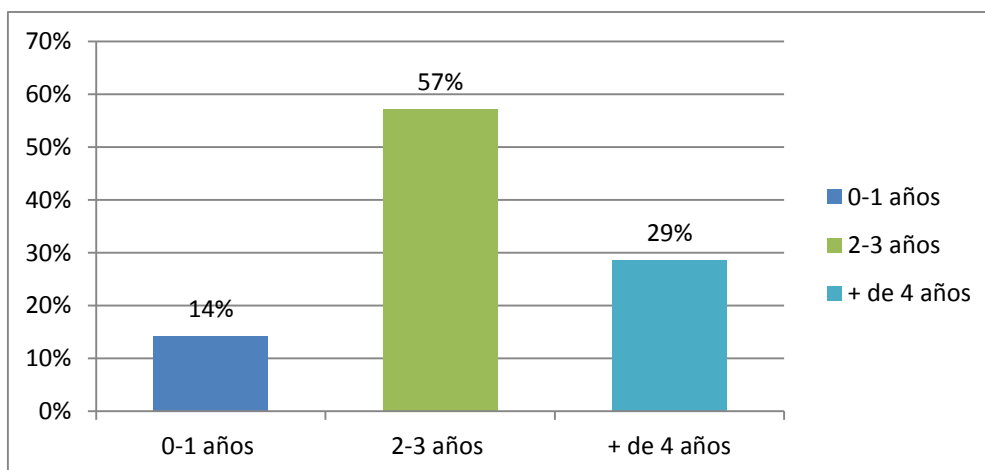
**Tabla 9 Años de servicio**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
0-1 años	1	14%
2-3 años	4	57%
+ de 4 años	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 7: Años de servicio**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

Se puede analizar que el 57% de funcionarios trabaja en la institución entre los 2 a 3 años, el 29% trabaja más de 4 años y el 14% menos de 1 año, expresan que la experiencia laboral contribuye a desempeñar sus actividades en el área que laboran, se puede evidenciar estabilidad laboral, pero el personal es renovado, ya que la sucursal lleva en la ciudad 16 años desde que empezó sus actividades.



### Pregunta No. 8

- ¿De las siguientes opciones señale su nivel de formación profesional?

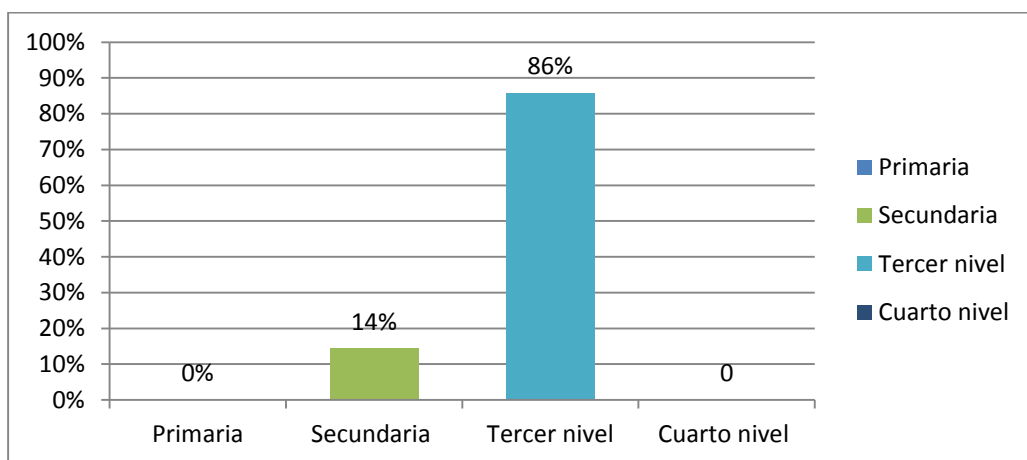
**Tabla 10 Formación profesional**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Secundaria	1	14%
Tercer nivel	6	86%
Cuarto nivel	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 8: Formación profesional**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

Se puede apreciar que el 86% del personal tienen el título de tercer nivel, fortaleciendo con sus conocimientos a la institución y demostrando ser un elemento de trabajo con un perfil profesional acorde a las exigencias de la institución y poder entregar un servicio de calidad a los usuarios.

### Pregunta No. 9

- ¿De los siguientes aspectos señale que curso de capacitación ha recibido?

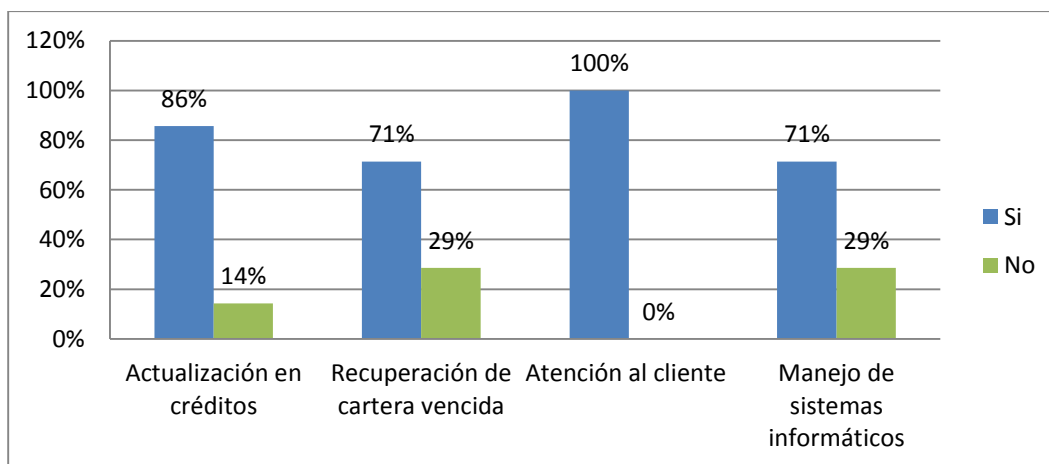
**Tabla 11 Cursos de capacitación**

FRECUENCIA	SI	SI	NO	NO	TOTAL
Actualización en créditos	6	86%	1	14%	7
Recuperación de cartera vencida	5	71%	2	29%	7
Atención al cliente	7	100%	0	0%	7
Manejo de sistemas informáticos	5	71%	2	29%	7

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 9: Cursos de capacitación**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

Los funcionarios han afirmado que si reciben capacitaciones por parte de la cooperativa siendo los más representativos los de atención al cliente con un 100% y actualización de créditos con un 86% esto contribuye a un mejor servicio y a fortalecer sus conocimientos considerando que la capacitación es un aspecto indispensable para el desarrollo tanto intelectual como personal.

### Pregunta No. 10

- ¿La cooperativa ha evaluado el desempeño de su trabajo?

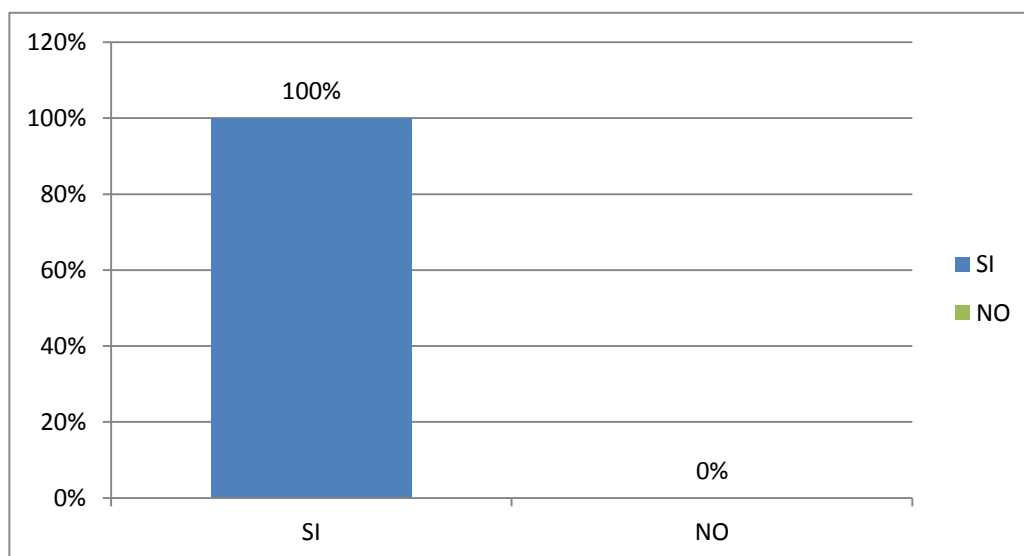
**Tabla 12 Evaluación del desempeño**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 10: Evaluación del desempeño**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

El 100% de los funcionarios confirman que se los evalúa en base al desempeño, permitiendo que la cooperativa pueda valorar el nivel de cumplimiento y de responsabilidad en la ejecución de las funciones asignadas en su puesto de trabajo.

### Pregunta No. 11

- Si su respuesta anterior fue SI, ¿Cuál fue la frecuencia de evaluación?

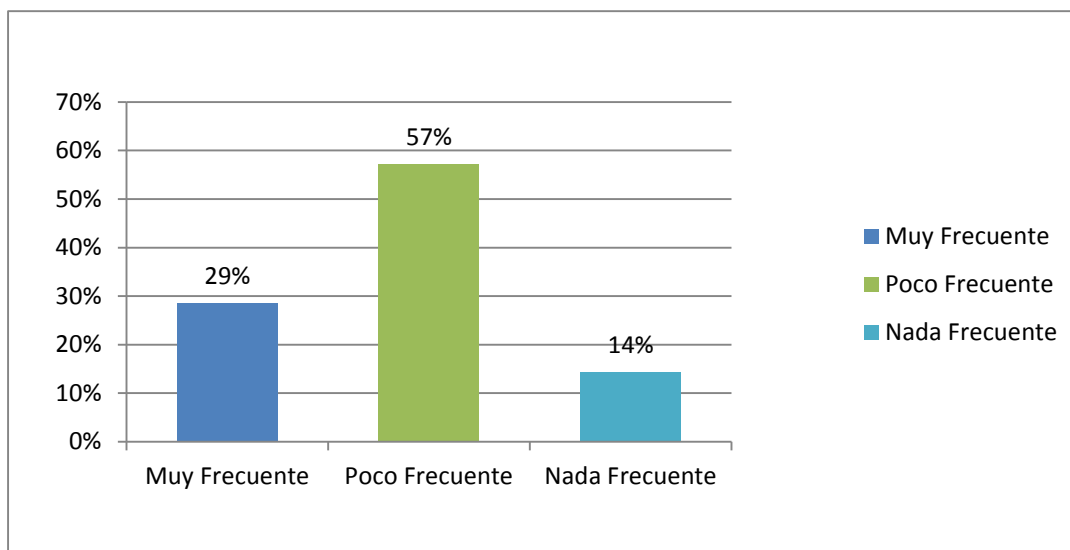
**Tabla 13 Frecuencia de evaluación**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Muy Frecuente	2	29%
Poco Frecuente	4	57%
Nada Frecuente	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 11: Frecuencia de evaluación**



**Fuente:** Funcionarios de crédito y cobranza

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

La evaluación a los funcionarios es poco frecuente, este proceso de evaluación se debe realizar constantemente para disponer de una base de datos del personal actualizada, que sirva de base para tomar decisiones en ámbitos como la remuneración, promoción y planes de carreras.

Resultados de la encuesta aplicada a los socios activos de la sucursal Ibarra.

Pregunta No. 1

➤ Eficiencia en el servicio

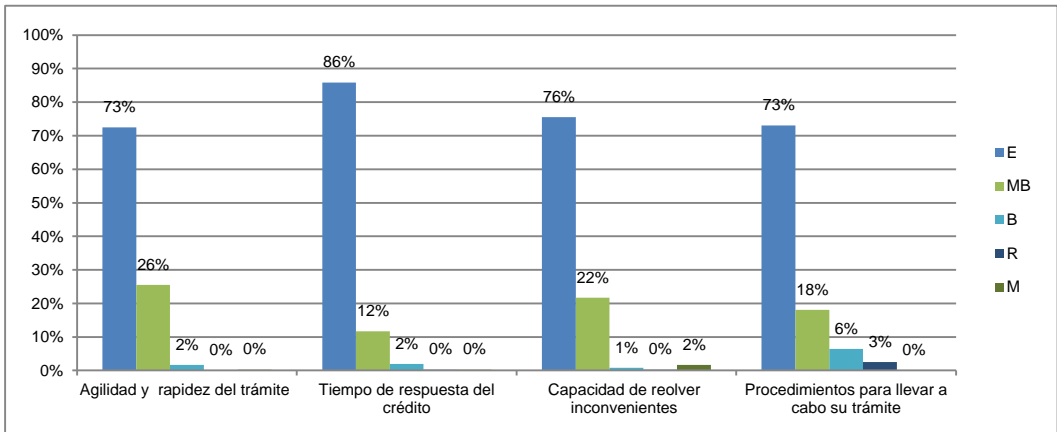
Tabla 14 Eficiencia en el servicio

Nivel de satisfacción respecto....	Excelente	E	Muy Bueno	MB	Bueno	B	Regular	R	Malo	M	Total
Agilidad y rapidez del trámite	261	73%	92	26%	6	2%	0	0%	1	0%	360
Tiempo de respuesta de crédito	309	86%	42	12%	7	2%	1	0%	1	0%	360
Capacidad de resolver inconvenientes	272	76%	78	22%	3	1%	1	0%	6	2%	360
Procedimientos para llevar a cabo su trámite	263	73%	65	18%	23	6%	9	3%	0	0%	360

Fuente: Socios cooperativa sucursal Ibarra

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 12: Eficiencia en el servicio



Fuente: Socios cooperativa sucursal Ibarra

Elaborado por: Las autoras

Análisis

Los socios consideran que la respuesta que se les entrega luego de cumplir con los requisitos necesarios para un crédito es razonable, sin embargo se debe mejorar el proceso de tramitación y la solución de inconvenientes para lograr una total eficiencia en la prestación del servicio.

## Pregunta No. 2

### ➤ Oportunidad del servicio

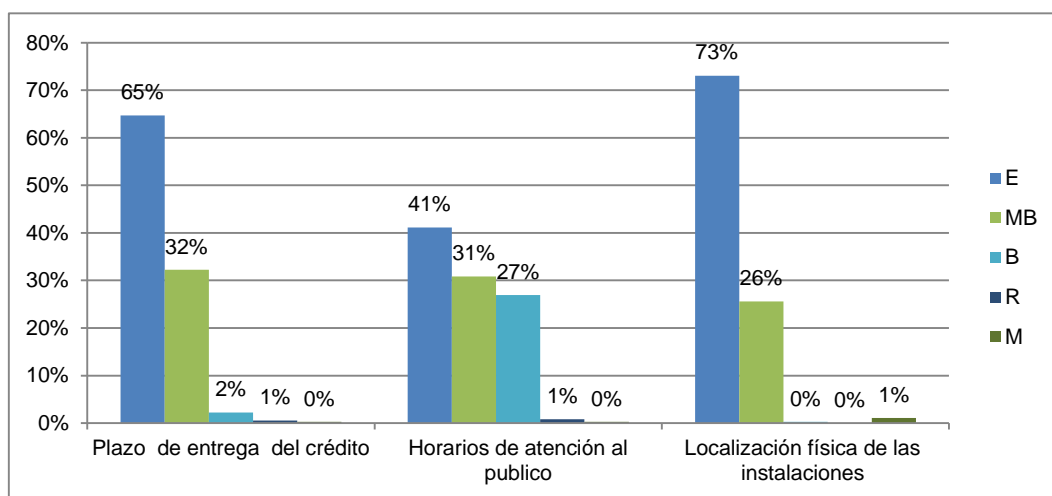
**Tabla 15 Oportunidad del servicio**

Nivel de satisfacción respecto....	Excelente	E	Muy Bueno	MB	Bueno	B	Regular	R	Malo	M	Total
Plazo de entrega del crédito	233	65%	116	32%	8	2%	2	1%	1	0%	360
Horarios de atención al público	148	41%	111	31%	97	27%	3	1%	1	0%	360
Localización física de las instalaciones	263	73%	92	26%	1	0%	0	0%	4	1%	360

**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 13: Oportunidad del servicio**



**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

## Análisis

Los encuestados manifiestan que en el plazo de entrega de los créditos solicitados es razonable, porque si se encuentran dentro de los plazos fijados, en lo referente a los horarios de atención al público indican que manejan los mismos horarios de las demás instituciones financieras en la ciudad y la ubicación de las oficinas es apropiada y de fácil acceso ya que se encuentran en el centro de Ibarra.

### Pregunta No. 3

- Nivel de capacitación y actitud del personal.

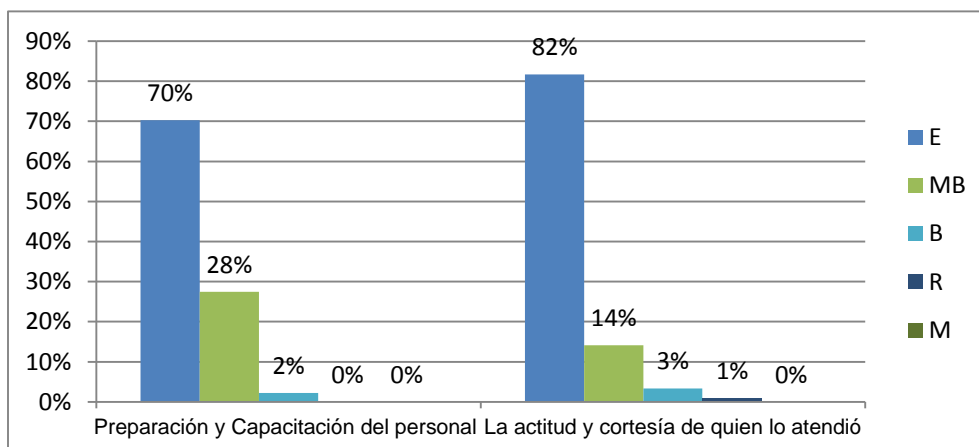
**Tabla 16 Capacitación y actitud del personal**

Nivel de satisfacción respecto....	Excelente	E	Muy Bueno	MB	Bueno	B	Regular	R	Malo	M	Total
Capacitación del personal	253	70%	99	28%	8	2%	0	0%	0	0%	360
La actitud y cortesía de quien lo atendió	294	82%	51	14%	12	3%	3	1%	0	0%	360

**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 14: Capacitación y actitud del personal**



**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

La atención que el socio recibe es excelente en un 70%, reflejando la satisfacción del socio en la prestación del servicio, debido a que los funcionarios están capacitados en atención al cliente y un usuario satisfecho es una garantía para alcanzar la estabilidad institucional. El 30% indica que es buena la atención pero que se debe dar ampliar el rango de tiempo de información al cliente, para que el usuario tenga mayor conocimiento sobre las condiciones de los créditos que manejan.

#### Pregunta No. 4

- ¿Considera que los requisitos exigidos para la concesión de créditos son:

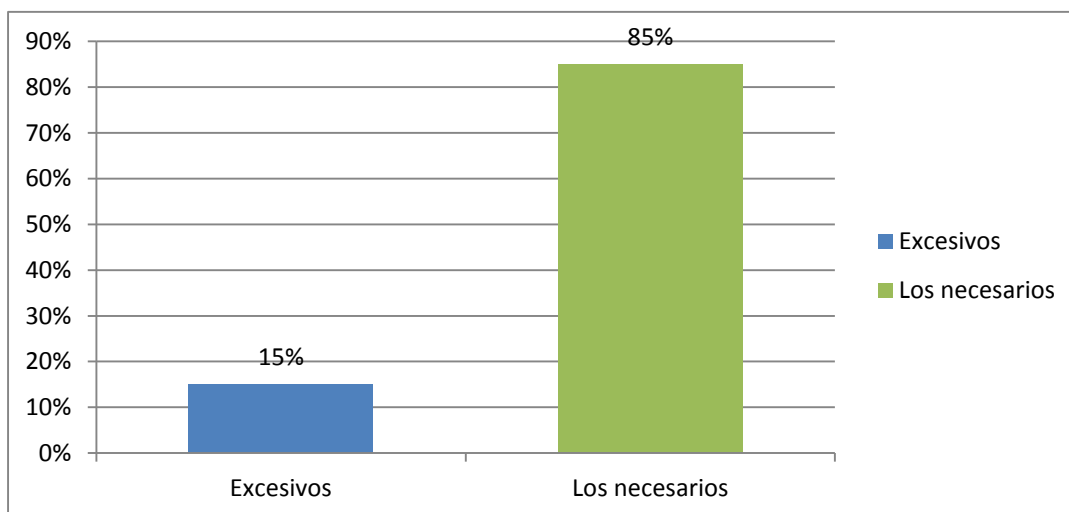
**Tabla 17 Requisitos para solicitar un crédito**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Excesivos	54	15%
Los necesarios	306	85%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 15: Requisitos para solicitar un crédito**



**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

#### Análisis

El 85% de los socios están de acuerdo con los requisitos exigidos para la concesión del crédito porque son únicamente los necesarios, pero hay que destacar que existe un 15% que piensa que los requisitos solicitados son excesivos y redundantes cuando ya son clientes fijos.



### Pregunta No. 5

- ¿Cuál es el tiempo en el que usted recibe la respuesta sobre el crédito solicitado?

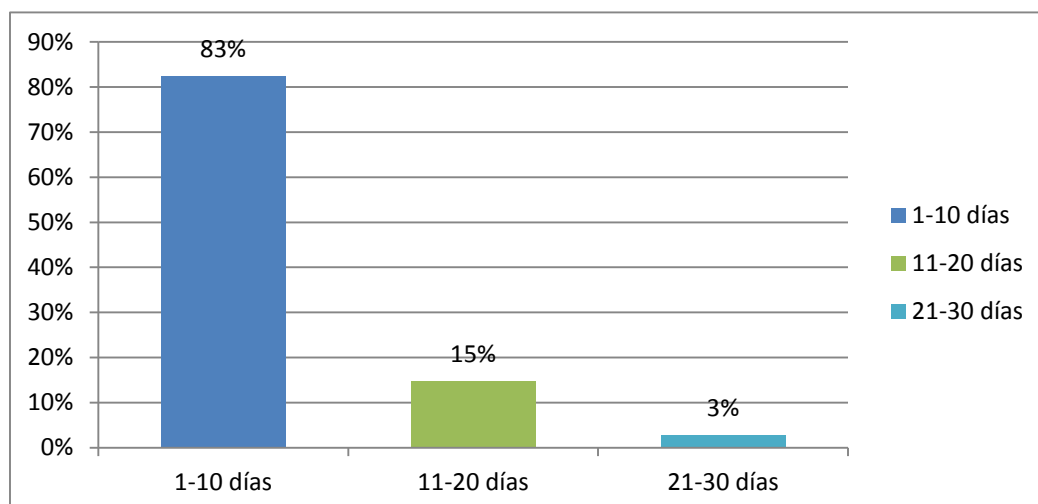
**Tabla 18 Tiempo de respuesta para aprobación del crédito**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
1-10 días	297	83%
11-20 días	53	15%
21-30 días	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 16: Tiempo de respuesta para aprobación del crédito**



**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

El 83% de los socios recibe una respuesta de la aprobación o negación del crédito solicitado en un rango de 1 a 10 días mostrándose conformes con este tiempo; cabe destacar que un 15% de socios recibe respuesta de su solicitud en un tiempo mayor al mencionado y el 3% recibe una respuesta incluso 30 días posteriores a su solicitud. Hay que destacar que es necesario procesar las solicitudes de acuerdo a los procedimientos ya señalados y poner énfasis en el tiempo que conlleva procesarla, debido a que el cliente necesita agilidad y rapidez en la prestación del servicio para no acudir a la competencia.

## Pregunta No. 6

- Usted considera que los montos de créditos otorgados son:

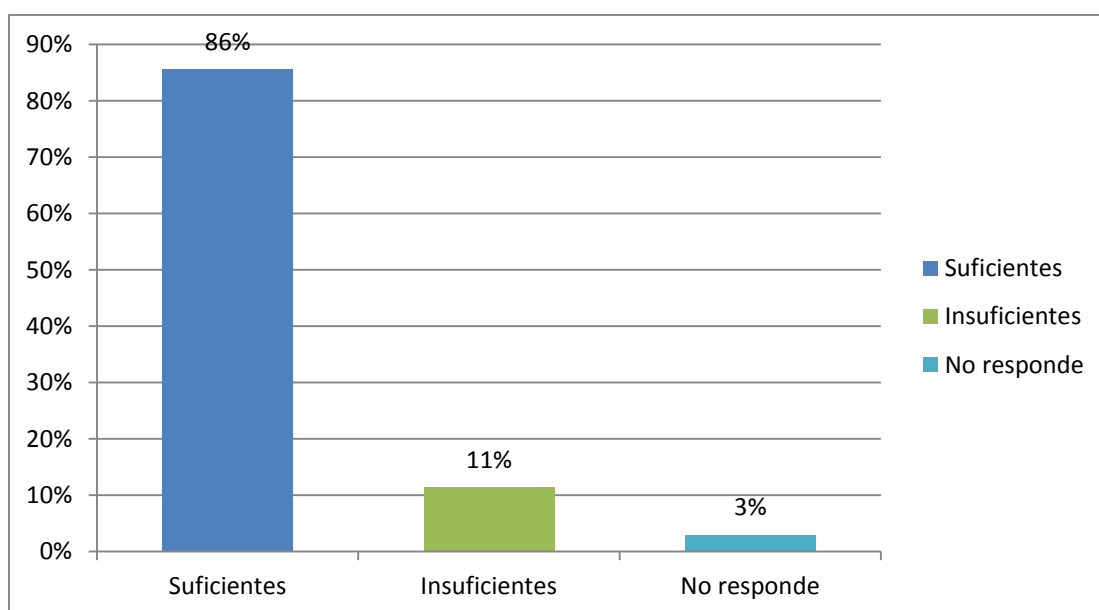
**Tabla 19 Monto de créditos otorgados**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
Suficientes	308	86%
Insuficientes	41	11%
No responde	11	3%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 17: Monto de créditos otorgados**



**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

## Análisis

El 86% de socios estuvieron satisfechos con el monto de crédito recibido, mientras que el 11% indica que su crédito fue insuficiente y no cubrió su expectativa, y un 3% no se pronunció al respecto. El problema radica en que el análisis al cliente se debe hacer en base a su necesidad, la capacidad de pago y garantías que posea para responder por su crédito frente a la cooperativa.

### Pregunta No. 7

- ¿Conoce usted cuáles son las políticas de cobranza de la cooperativa?

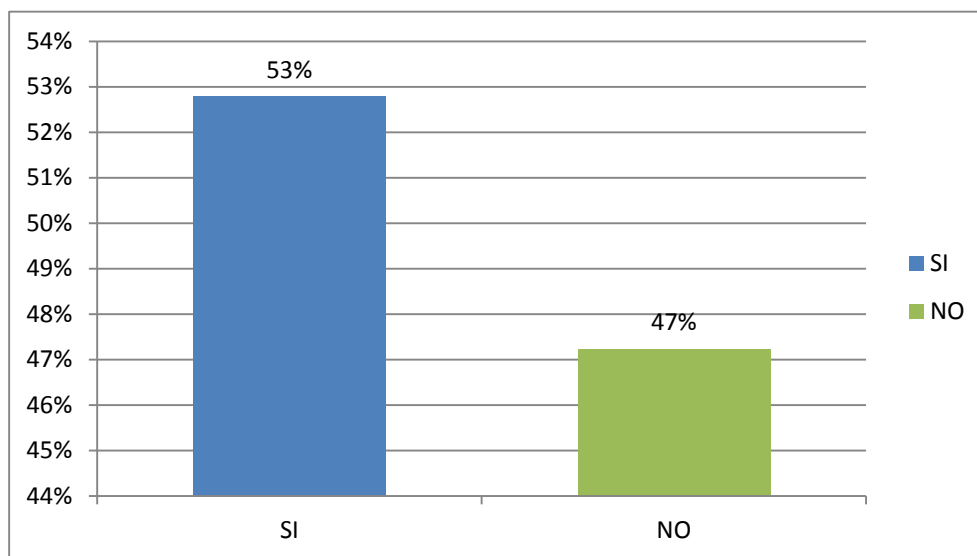
**Tabla 20 Conocimiento de las políticas de cobranza**

FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
SI	190	53%
NO	170	47%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 18: Conocimiento de las políticas de cobranza**



**Fuente:** Socios cooperativa sucursal Ibarra

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

El 53% de los socios tienen conocimiento de las políticas de cobranza como las llamadas telefónicas, visitas y notificaciones escritas que maneja la cooperativa, cabe señalar que existe un 47% que desconoce sobre las políticas antes mencionadas. Siendo necesario una mayor difusión de la información por parte del personal que está en contacto directo con el socio, al momento de la tramitación del crédito y así el socio este informado sobre las obligaciones adquiridas y los mecanismos que lo respaldan.

## Entrevista aplicada al gerente de la sucursal Ibarra.

### Ficha de datos del entrevistado

Tema: **Modelo de Auditoría de Gestión.**

Apellidos y nombre del entrevistado: **Ing. Iván Lima**

Cargo: **Gerente sucursal Ibarra**

Nombre del entrevistador: **Ana Flores**

Fecha y lugar de la entrevista: **01-04-2013/oficinas de la cooperativa**

### CUESTIONARIO

1. **¿Considera usted que la estructura organizacional de la cooperativa, y el manual de funciones permite a la entidad prestar adecuadamente el servicio de crédito a los socios, por qué?**

La estructura organizacional está dentro de los términos aceptables y lo que tiene que ver con el servicio de crédito; al estar ahora bajo supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se encuentra más avanzada en este tema.

2. **¿Cuáles son los aspectos que se han tomado en cuenta dentro del plan estratégico para el mejoramiento del crédito en la cooperativa?**

La aprobación se la hace a través de un sistema ESCORI donde al socio se le califica con un puntaje en donde nos indica si aplica o no para seguir con la tramitación del crédito, otro punto relevante es incrementar los microcréditos en la ciudad de Ibarra para atender al pequeño y mediano empresario ya que actualmente en la cooperativa se ha enfocado en los créditos de consumo

**3. ¿Se ha puesto en práctica las recomendaciones de las auditorías realizadas a la cooperativa y qué opina de sus resultados?**

Todas las recomendaciones que vengan de auditoría interna o externa se las debe poner en práctica para alcanzar el objetivo deseado, ya que en ocasiones la auditoría no tiene que ver directamente con los empleados más bien con la organización de la cooperativa y el control de la misma.

**4. ¿Cuál es el modelo de auditoría de gestión que maneja la cooperativa actualmente?**

La cooperativa no tiene un modelo de auditoría de gestión establecido, la matriz cuenta con un departamento de auditoría interna que se encarga de auditar las operaciones que realizan las sucursales pero en general no solo a la gestión realizada.

**5. Explique cómo se ejecuta la administración de la cartera vencida.**

Se ejecuta por rangos, cada mes se analiza cómo está la cartera vencida, la cartera que esta vencida más de 5 días los mismos asesores de crédito los pueden cobrar, más de 31 días se hace la llamada telefónica por parte de los cobradores, pasado los 61 días van los notificadores al domicilio de los socios y garantes, pasado los 91 días de mora se emite acción judicial.

**6. ¿Qué opinión tiene usted del personal asignado al departamento de crédito y cobranza en relación con su perfil profesional, capacitación y el cumplimiento de su trabajo?**

El perfil del personal que trabaja en el área de crédito y cobranza es muy alto ya que poseen su título universitario, en la capacitación la cooperativa realiza cursos 2 o 3 veces en el año y la ley lo exige ya que se debe asignar un rubro para esta área.

**7. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se aplican en la cooperativa para evaluar el desempeño de los funcionarios?**

Se maneja una técnica global como es el Balanced Scorecard, se aplica trimestralmente y esta se califica en base a 100 puntos lo efectúa recurso humanos donde se contemplan varios parámetros de calificación como la calificación, el perfil profesional, la atención, la demora con el cliente, la eficiencia que ha tenido en la entrega de créditos.

**Entrevista dirigida a un experto en el campo de la auditoría de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito**

Ficha de datos del entrevistado

Tema: **Modelo de Auditoría de Gestión.**

Apellidos y nombre del entrevistado: **Dra. Miriam Cisneros.**

Cargo: **Docente Universidad Técnica del Norte.**

Nombre del entrevistador: **Mayra Narváez.**

Fecha y lugar de la entrevista: **01-04-2013/Laboratorio FACAE**

**CUESTIONARIO:**

**1. ¿Cuáles son las fases con las que se desarrolla la auditoría de gestión?**

Para realizar la auditoría de gestión se desarrollan 5 fases ya establecidas, la fase 1: el estudio preliminar o planificación, fase 2:

estudio y evaluación del control interno, fase 3: análisis de áreas críticas o hallazgos, fase 4: comunicación de resultados y la fase 5: seguimiento.

#### Fase 1.- Estudio preliminar o planificación.

El auditor realiza papeles de trabajo para tener conocimiento del negocio, se realizan breves recorridos de las instalaciones, en caso de ser auditor interno la actualización de la información de la institución, en caso del auditor externo se realiza la recopilación de la información y arma el archivo permanente (estatutos, manuales, reglamentos, políticas) adicionalmente de recabar la información tiene que realizar una breve revisión y el tiempo que debe utilizar es no más de 2 días.

#### Fase 2.- Estudio y evaluación del control interno

Se realiza papeles de trabajo para cada uno de los componentes de control interno COSO 2 ERM basado en riesgos, esta fase se diferencia de la auditoría financiera porque ahí solo se hace un procedimiento que se desarrollaba en los exámenes especiales de cada cuenta, aquí es toda una fase y el desarrollo de papeles de trabajo, llega a la determinación y levantamiento de los riesgos, verificación de los impactos, la probabilidad de ocurrencia para generar matrices de riesgo. La nueva forma de administrar en las empresas es basada en riesgos es por eso la importancia de evaluar el control interno al detalle de ello dependerá la profundidad de los procedimientos de auditoría y la determinación de las áreas críticas.

#### FASE 3.- Ejecución

Determina las debilidades de control interno las de mayor incidencia en la gestión institucional las que pueden afectar al cumplimiento de

objetivos, planes, políticas y normas es decir, se redactan los hallazgos con cada uno de los atributos condición, criterio, causa y efecto.

#### FASE 4.- Comunicación de resultados

Se redacta la comunicación de resultados puede desarrollarse durante el trabajo de campo o auditoria en situ o al final, se recomienda que se vayan comunicando los resultados conforme avanza la auditoria de ahí nace la carta gerencia como papel de trabajo. El informe final o informe borrador mismo que es sometido a discusión y análisis con los auditados con el objeto que efectúen la descarga de responsabilidades. La auditoría de gestión siempre estará enfocada en mejorar la gestión institucional en sus procesos, procedimientos, tareas y actividades.

Periodo de desvanecimiento del informe y preparación del informe final y las actas de comunicación de resultados.

#### FASE 5.- Seguimiento de recomendaciones

Verificar el seguimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de recomendaciones ya que el auditor sugiere y quien aplica estas recomendaciones es el gerente.

### **2. ¿Defina que es para usted la auditoría de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito?**

La desarrollan los auditores internos porque conocen la operatividad de la organización, permite mejorar la efectividad, eficiencia, ética, economía y ecología en las operaciones de la institución, medir el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, verificar que se mejoren procesos, optimización de recurso humano, sirve de base a la gerencia para retroalimentación y cumplimiento de objetivos



organizacionales, está atada a los procesos, procedimientos institucionales para alcanzar resultados de una mejor manera.

**3. ¿Cree que es importante realizar auditorías de gestión en las entidades del sector financiero popular y solidario?**

Es importante porque en las entidades de economía popular y solidaria tienen que eficientar los recursos, para esto se debe mejorar los procesos y los clientes son los satisfechos, un cliente satisfecho garantiza la estabilidad institucional porque los socios y clientes son lo que dejan sus ahorros para el otorgamiento de los créditos, la gente busca facilidad y seguridad financiera.

Por lo tanto la auditoría de gestión es el control más importante, sin dejar de lado la auditoría financiera que garantiza la transparencia de la información y manejo adecuado de los recursos.

**4. ¿Cuál es la ventaja principal de elaborar un modelo de auditoría de gestión para una entidad del sistema cooperativo?**

Normalmente en las cooperativas solo se manejan auditorías financieras por lo tanto el contar con un modelo de auditoría de gestión permitirá al consejo de vigilancia que realiza el rol de control y pueda realizar controles administrativos de gestión, normalmente el consejo de vigilancia al tener un desconocimiento tanto en el perfil profesional como en el control, el modelo permitirá llevar un control de los procesos, actividades y tareas estableciéndose el consejo de vigilancia en una institución de apoyo y aporte al consejo de administración como a la gerencia.

**5. ¿Está de acuerdo en que la auditoría de gestión es una herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las entidades auditadas?**

Es el propósito básico el mejoramiento de los procesos, procedimientos y actividades no solo de los procesos sino permite evaluar los macro procesos, subprocesos, micro procesos y los procesos tanto operativos, administrativos y financieros de una institución.

**6. ¿Cuáles son los indicadores que se aplican para controlar los procesos en el departamento de crédito y cobranza?**

Indicadores de gestión, que empieza desde el proceso de colocación, recuperación, recuperación extrajudicial, judicial la gestión de la cartera vencida. La calidad de la colocación de la cartera dependerá el retorno de los recursos para la devolución de los ahorros a los socios que confiaron en la institución, la calidad de la cartera es la que permite garantizar la estabilidad de la institución financiera. A mayores indicadores de morosidad esto involucra un riesgo institucional, pérdida en el tamaño institucional, provisiones disminuciones de utilidades en el estado de resultados, la sanidad de la cartera es el proceso clave en una entidad de economía popular y solidaria.

## 1.12 DIAGNÓSTICO FODA

Como producto del análisis de la información se estructura una matriz señalando fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

**Tabla 21 FODA**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Directivos y personal comprometidos con la institución y capacitados en los procesos operativos de la cooperativa.	D1	Los funcionarios desconocen la filosofía de la cooperativa como la misión, visión, objetivos y políticas.
F2	Imagen y prestigio de la institución.	D2	Inadecuada frecuencia de evaluación de personal
F3	Permanencia en el mercado	D3	Excesiva burocracia en el otorgamiento del crédito hipotecario.
F4	Agilidad en el trámite de micro créditos	D4	Centralización de ciertas políticas y operaciones crediticias en la matriz.
F5	Políticas crediticias acorde a las necesidades de los socios.	D5	No cuenta con un modelo de auditoría de gestión establecido
F6	Sistema informático actualizado.	D6	Inestabilidad laboral
F7	Transparencia en las operaciones.	D7	No existe rotación de los puestos de trabajo.
F8	Espacio físico adecuado del departamento de crédito y cobranza.	D8	Burocracia
F9	Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación interna.		
F10	Cuenta con un historial crediticio del cliente.		
F11	Bajos índices de morosidad en la recuperación de cartera.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Cooperación y convenios con instituciones de constitución sólida.	A1	Políticas gubernamentales.
O2	Alta confiabilidad de la población en la cooperativa.	A2	Disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
O3	Ampliación del mercado	A3	Proliferación de instituciones que prestan similares servicios crediticios.
		A4	Competencia desleal en un mercado reducido
		A5	Situación económica y política inestable

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Las autoras.

### 1.13 CRUCES ESTRATÉGICOS DE LA MATRIZ FODA

Se detalla a continuación los cruces estratégicos: FO, DO, DA, FA en la cual las estrategias ofensivas provienen de fortalezas y oportunidades y las estrategias defensivas se originan de las debilidades y amenazas.

**Tabla 22 Cruces estratégicos**

FO		DO	
FO1	Las políticas crediticias acorde a las necesidades de los socios permitirán aumentar el crecimiento de la institución.	DO1	Los convenios con instituciones sólidas permitirán a la cooperativa consolidar sus relaciones financieras.
FO2	El liderazgo y capacidad de los directivos se ve reflejado en el desempeño de sus funciones y en los logros obtenidos con el cumplimiento de sus objetivos a largo y mediano plazo.	DO2	El crecimiento del mercado obliga a la cooperativa a agilizar sus procesos de otorgamiento de crédito y a brindar una atención de calidad para que los socios queden satisfechos y sigan en la cooperativa.
FO3	La transparencia en las operaciones, la agilidad en los trámites, el control interno y las condiciones de prestación de los servicios garantizan la confiabilidad de la población en la cooperativa.	DO3	La alta confiabilidad de la población en la cooperativa la obliga a desarrollar un modelo de gestión interno adecuado y actualizado que ayude en la eficiencia y eficacia de las operaciones.
DA		FA	
DA1	Agilizar los servicios, en lo referente a créditos hipotecarios es decir descentralizar las políticas y servicios de su matriz para que el proceso no sea tan engorroso y la burocracia no afecte la permanencia de los socios.	FA1	El cumplimiento de las leyes, normas y políticas gubernamentales evitara que la cooperativa tenga sanciones y perjudique a su funcionamiento.
DA2	Las políticas gubernamentales no afectaran la estabilidad de la cooperativa si esta desarrolla un adecuado modelo de gestión interna.	FA2	La transparencia de las operaciones de la entidad y el control interno adecuado determinan una responsabilidad frente a las disposiciones que rige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
DA3	La cooperativa debe apegarse a las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para llevar todo en orden y apegado al marco legal que rige en la actualidad.	FA3	Las políticas crediticias, la agilidad en los trámites, ambientes físicos adecuados, capacidad y compromiso del personal entre otras permiten afirmar a la solidez de la entidad frente a la competencia desleal del mercado.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Las autoras.

#### **1.14 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.**

Se puede determinar que la cooperativa si aplica el sistema de control, pero sus mecanismos no están formalizados bajo un modelo estable de auditoría de gestión interna, que permita superar los problemas y limitaciones en el orden operativo de la entidad.

La misma promulgación de nuevas leyes que hoy por hoy en la Asamblea Nacional se vienen implementando y con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que regula exclusivamente a este segmento financiero, obligan a las entidades financieras a una actualización de sus políticas, operaciones y procedimientos, incluso en las relaciones de control requeridos, por ello se hace necesaria la implementación de este modelo de gestión que incorpore las nuevas reglas que la legislación va planteando.

Tómese en cuenta que se debe responder a las necesidades e inquietudes de la población y socios en general para afirmar el posicionamiento de la entidad financiera y crediticia en la sociedad, incluyéndose además los requerimientos de capacitación en el campo operativo que cada uno de los funcionarios de la entidad necesitan, para el desempeño de sus labores y entregar una óptima atención a los socios que requieran los servicios que se ofertan.

La necesidad de una evaluación permanente, de los procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera, la capacitación al personal e incluso la actualización operativa y tecnológica exige en definitiva la necesidad de que la cooperativa cuente con un “Modelo de auditoría de gestión para el departamento de crédito y cobranza”

## **CAPÍTULO II**

### **BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS**

#### **2.1 MODELO**

##### **2.1.1 Definición de modelo**

(Aula Tic de Biología 2013), conceptualiza que ***“Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas.”***

Se define como una proyección de como un fenómeno funciona de forma conjunta, y con los datos obtenidos en el proceso de investigación se debe comparar con los datos reales y verificar la aproximación a la situación real e incorporar aspectos relevantes siendo su propósito el ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema.

##### **2.1.2 Características de los Modelos**

- a. Estudian un problema del mundo real.
- b. Comparan los datos obtenidos como predicciones con datos reales.
- c. El modelo no debe ser tan complejo para que sea imposible entenderlo y manipularlo.
- d. Debe ser bastante aproximado al sistema real e incorporar la mayoría de sus aspectos importantes.

##### **2.1.3 Los requisitos para construir un modelo**

(CIDE SA,, 2014, pág. 4) Los requisitos básicos para construir un modelo son los siguientes:

- a. Un propósito claramente definido.

- b. Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- c. Desechar consideraciones excesivas (estas son fuente de confusión).
- d. El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.

## 2.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### 2.2.1 PROCESO

#### a. Definición de Proceso

(FONTALVO Herrera Tomás José, 2010, págs. 71,72), expone que ***“Es el conjunto de métodos, materias primas, personas, maquinas, medio ambiente, recursos que como son resultado de su interacción generaran valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes”.***

Se puede definir como un sistema, en donde intervienen un número de personas y recursos, con el objeto de transformar los insumos para que produzcan un resultado o producto interno o externo para la organización.

#### b. Elementos de un proceso

(SAN MIGUEL Pablo Alcalde, 2009, pág. 91), expresa que un proceso debe poseer los siguientes elementos:

- Entradas.-materiales componentes que son necesarios para realizar el proceso.
- Salidas.- resultado obtenido en el proceso.
- Proveedor.- el que proporciona las entradas en el proceso.
- Cliente.- destinatario del proceso.
- Recursos.- elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.

- Actividades.- suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- Procedimientos.- forma específica de llevar a cabo una actividad.
- Indicador.- medida de una característica de un proceso.
- Propietario del proceso.- responsable del proceso.
- Controles.- elementos que permiten comprobar el estado del proceso.

### c. Clasificación de los procesos

Del enfoque de gestión basado en procesos que define (EDUCAGUÍA, 2013), sobre la forma de entender a los procesos y sus interrelaciones, se puede clasificar de una forma general para todas las entidades en:

- a. Procesos de la dirección.
- b. Procesos relacionados con la gestión de recursos.
- c. Procesos clave, que se relacionan con la realización del producto o la prestación del servicio.
- d. Procesos de apoyo a los anteriores, que se emplean para la medición de la marcha y evolución del proceso, el análisis de los resultados obtenidos y la planificación para la mejora continua de los mismos.

## 2.2.2 PROCEDIMIENTOS

### a. Definición de procedimiento

Según (PALMA José, 2011), define que ***“Es un conjunto de actividades y tareas que se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen”.***



Es la base donde se estructura el proceso, constituyéndose en la guía de descripción de las operaciones que se van a realizar, en una serie de pasos definidos que facilitan la realización de un trabajo en forma correcta.

**b. Diferencias entre el proceso y procedimiento.**

(Buenastareas.com, 2011) define que el proceso y procedimiento, van estrechamente unidos, sin embargo, debemos dejar puntualizadas sus diferencias.

- a. El proceso es una serie de actividades organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y el procedimiento son módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso.
- b. El proceso es compuesto de actos no necesariamente vinculados y el procedimiento puede o no formar parte de un proceso.
- c. El proceso podrá estar compuesto por procedimientos, y el procedimiento se encuentran vinculados entre sí.

## **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1 ORGANIGRAMAS**

**a. Definición de Organigrama**

(WORD PRESS, 2012), define ***“Un organigrama representa de modo gráfico y formal, como está estructurada una organización, ya sea empresarial, social o política, en sus distintos departamentos, jerarquías, relaciones funcionales y comunicacionales, en un momento dado. Puede comprender a toda la organización o a un solo área de ella”.***

Por lo tanto se define como una representación gráfica de la estructura organizacional en su conjunto o de áreas específicas, mostrando en forma sintética el sistema de funciones, responsabilidades y puestos de trabajo. A través de ellos se pueden identificar fallas de control interno como duplicidad de funciones.

## **b. Tipos de Organigramas**

Para conocer cómo se puede conformar esquemáticamente una organización existen varias formas de representación, (HERRSCHER Enrique, 2009, pág. 120), hace la siguiente clasificación:

### ➤ **Según su contenido:**

Organigramas estructurales.- representan la estructura administrativa de la organización.

Organigramas funcionales.- Muestran las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada departamento.

Organigramas de integración o de puestos.- resaltan dentro de cada unidad, los puestos actuales y el número de plazas existentes y requeridas.

### ➤ **Según la amplitud con que se utilizan, existen:**

Organigramas de carácter general.- muestra toda la organización y sus interrelaciones.

Organigramas de carácter específico.- representan la organización de un departamento o sub-unidad.

### ➤ **Según la forma elegida:**

Verticales.- muestran las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con la máxima autoridad en el nivel superior.

Horizontales.- ordena las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con la máxima autoridad en el extremo izquierdo.

Mixtos.- disponen de la estructura utilizando recursos verticales y horizontales.

Circulares.- se coloca la máxima autoridad en el centro, y los departamentos en torno.

## 2.3.2 MANUAL DE FUNCIONES

### a. Definición de Manual de Funciones

(AITECO CONSULTORES, 2011), explica que ***“Es un documento formal donde se encuentra detallados los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas”***

Es un documento técnico donde se encuentran detalladas las actividades cotidianas de los funcionarios y empleados de la entidad. Cada funcionario y empleado está en la obligación de conocer el tipo de funciones asignas al puesto de trabajo que se encuentra desempeñando.

## 2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 2.4.1 Definición de Desempeño

(URQUIJO José y Bonilla Josué, 2008, pág. 289), manifiesta que ***“El desempeño tiene que ver en el modo como una persona cumple cada día con la funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición en que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización”***.

Se define como la manera de trabajar en base a las tareas asignadas y su efectividad en el alcance de los objetivos a nivel individual. El desempeño puede ser medido en base a las competencias de cada empleado y el nivel de contribución en la entidad.

#### **2.4.2 Definición de Evaluación del Desempeño**

(URQUIJO José y Bonilla Josué, 2008, pág. 290), argumenta ***“Es una medición sistemática de la competencia demostrada, de manera específica y global, por una persona en su actuación laboral para la consecución de metas y objetivos de la organización que forma parte”.***

Es el proceso de estimación del rendimiento global del empleado, estableciéndose como un proceso obligatorio para el talento humano en las organizaciones, para obtener información y ejecutar mejor su trabajo y superar sus deficiencias. No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona.

### **2.5 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

#### **2.5.1 COOPERATIVAS**

##### **a. Definición de cooperativas**

(Ley orgánica de ecobnomía popular y solidaria,, 2011, pág. 15 art 34), define ***“Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con la finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus operaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca***

***el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad”.***

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una entidad de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

#### **b. Clasificación de las cooperativas**

En la (Ley orgánica de economía popular y solidaria,, 2011, págs. 7,8), se pueden identificar cinco grandes grupos que integran el sector cooperativo:

- 1. Cooperativas de producción.-** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.
- 2. Cooperativas de consumo.-** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.
- 3. Cooperativas de vivienda.-** Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que

mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

- 4. Cooperativas de ahorro y crédito.-** Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la ley.
- 5. Cooperativas de servicios.-** Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

**c. Actividades financieras**

(Ley orgánica de economía popular y solidaria,, 2011, pág. 19 art.83), menciona que “Las cooperativas de ahorro y crédito con la previa autorización de la Superintendencia podrán realizar las siguientes actividades:

- a. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- b. Otorgar préstamos a sus socios.
- c. Conceder sobregiros ocasionales.
- d. Efectuar servicios de caja y tesorería.
- e. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- f. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.

- g. Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.
- h. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.

**d. Base legal**

Las cooperativas de ahorro y crédito se rigen en base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y al reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, a los principios y normas actuales del cooperativismo, estatutos y los reglamentos Internos.

**e. Organismo de control y supervisión**

1. **Nivel interno.-** El control y supervisión dentro de las cooperativas se lo hace a través de sus organismos de control como son La Asamblea General de socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y de la Gerencia.
2. **Nivel externo.-** La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el organismo técnico que ejerce el control en forma objetiva, profesional e independiente a las entidades del sector popular y solidario. Posee la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia.

**f. Mecanismos de control**

(Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria, 2012, pág. 42 art 154), menciona que “Se puede utilizar, según las necesidades y oportunidad, cualquiera de los siguientes mecanismos de control:

1. Inspección
2. Examen Especial
3. Auditoría

**g. Estructura interna**

(Ley orgánica de ecobnomía popular y solidaria,, 2011, pág. 9 art. 132), indica que “Las cooperativas están integradas por la Asamblea General de socios o de Representantes, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y la gerencia, cuyas atribuciones y deberes, se encuentran señaladas en la Ley, el Reglamento y en el estatuto social de las cooperativas”.

## **2.5.2 AHORRO**

**a. Definición de Ahorro**

(COLLAZOS Argemiro, 2008), puntualiza ***“El ahorro es la porción del ingreso que no se consume de inmediato. La parte de renta personal que se mantiene intacta, que no está disponible por algún tiempo determinado. Es importante para el futuro a corto o a largo plazo, ya que estos nos aseguran que en un futuro podamos gozar de una seguridad, o de un lujo, o de una necesidad cubierta, que nos proporcione estabilidad e integridad tanto física como psicológica”.***

Se conceptualiza como a acción de guardar el dinero para un futuro determinándose entre la diferencia que existe en el ingreso disponible y el gasto efectuado.

El ahorrar le garantiza tener seguridad financiera futura porque le protegerá de los problemas inesperados, y le ayudará a afrontar las situaciones personales fortuitas.



### 2.5.3 CRÉDITO Y COBRANZA

#### a. Definición de crédito

(BRACHFIELD Pere, 2009, pág. 20), *manifiesta que "Es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro".*

Es una operación entre el proveedor y el cliente, otorgando un bien o servicio, en donde a través de un contrato la una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, que este deberá de devolver con intereses y según los plazos pactados.

#### b. Definición de cobranza

(INSTITUTO MEXICANO DE TELEMARKETING S.C, 2013), expresa *"La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente, al asesorarlo y darle respuesta a sus necesidades de información y, sobre todo, de crédito, mediante el cual se recupera la inversión hecha en un crédito, basada en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor."*

Es la gestión que realiza una entidad de intermediación financiera ante sus prestatarios a fin de lograr la recuperación de los créditos y así controlar y mantener la calidad de su cartera y el riesgo institucional. Puede involucrar acciones administrativas y/o judiciales.

## 2.6 AUDITORÍA

### 2.6.1 Definición de auditoria

(DE LA PEÑA Alberto, 2011, pág. 5), *expone "El vocablo auditoria es sinónimo de examinar, verificar, investigar,*

***consultar, revisar, comprobar, obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos etc. Hoy en día, la palabra auditoria se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera que según este criterio podemos establecer una primera gran clasificación de la auditoria diferenciando entre auditoria económica y auditorias especiales”.***

Se constituye en una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina en la organización. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

A través de la evaluación de evidencia y la aplicación de técnicas y procedimientos, se puede emitir recomendaciones a los diferentes entes de la organización mediante la emisión de un informe final.

## **2.6.2 Clasificación de la auditoria**

Existen algunos tipos de Auditoría los cuales se describen a continuación:

**Tabla 23 Clasificación de la auditoría**

<b>Modo de ejercicio</b>	<b>Área de examen</b>
➤ Auditoria interna.- ejercida por un contador público independiente.	➤ Auditoría financiera.
➤ Auditoria externa.- lo ejerce personal vinculado laboralmente y el informe solo circula internamente en la empresa.	➤ Auditoria administrativa.
	➤ Auditoría operacional.
	➤ Auditoría informática.
	➤ Auditoría gubernamental.
	➤ Auditoría social, del recurso humano.
	➤ Auditoría ambiental.
	➤ Auditoría forense etc.

**Fuente:**(CUELLAR Mejia Guillermo, 2009, pág. 32)

**Elaborado por:** Las autoras.

### 2.6.3 Riesgo de auditoría

**Gráfico 19: Riesgo de auditoría**



**Fuente:** (MORA Enguidanos Araceli, 2008, págs. 201,202)

**Elaborado por:** Las autoras.

### 2.6.4 Papeles de trabajo

(LARA Villegas Eduardo, 2010), menciona que **“Son los registros que el auditor mantiene de los procedimientos seguidos, las pruebas efectuadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas en la auditoría. Son el nexo entre los registros del cliente y el informe del auditor”**.

Los papeles de trabajo son un conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de respaldo, evidencia del trabajo realizado y son el resultado de auditoría, y en lo posterior preparar el informe final de auditoría. Son de propiedad de las unidades de auditoría, poseen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

### 2.6.5 Requisitos de los papeles de trabajo.

- Completos y exactos.
- Claros, comprensible y detallados.
- Legibles y ordenados.
- Contener información relevante.

## 2.7 GESTIÓN

### 2.7.1 Concepto de gestión

(TOVAR Johana, 2008), **define que “Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.**

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. De ahí, que la gestión se entiende como el proceso mediante el cual se desarrollan los objetivos de la organización con el fin de hallar resultados más eficientes. Por tanto, mientras mayor sea la gestión en la organización, mayor será la competitividad y la posibilidad de encontrar un excelente posicionamiento de la entidad.

## 2.8 AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 2.8.1 Concepto de auditoría de gestión

(MALDONADO Milton E, 2011, págs. 21,22), **expresa “Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. Abarca la economía y eficiencia y la auditoría de los programas”.**

En base a lo expuesto es necesario e indispensable que se lleve a cabo un examen detallado de las áreas y los procesos que realizan en la organización, para así evaluar si se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos con eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

### **2.8.2 Importancia de la auditoría de gestión**

La auditoría de gestión aunque no se ha desarrollado como la financiera, en toda organización sea pública o privada es indispensable ejecutarla, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

La(Contraloría general del estado Ecuador,, 2011, pág. 8), **manifiesta: “La auditoría de gestión a las entidades y organismos del sector público, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral”.**

### **2.8.3 Objetivos de la auditoría de gestión**

Con la realización de la auditoría de gestión en la entidad se persigue verificar cada procesos que en ella se realizan y es así que la(Contraloría general del estado Ecuador,, 2011, págs. 8,9), a través de la guía de auditoría de gestión establece los siguientes objetivos a cumplirse en el proceso.

- a. Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- b. Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.

- c. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- d. Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos.
- e. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.
- f. Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.
- g. Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

#### **2.8.4 Alcance de la auditoría de gestión**

Para determinar el alcance de una auditoría de gestión se debe tomar en cuenta las circunstancias particulares de cada entidad, al implementar la ejecución esta ha de ser extensiva y adaptada al área que se desea examinar. La (Contraloría general del estado Ecuador,, 2011, pág. 9), menciona que “La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía”.

## 2.8.5 Diferencia de la auditoría de gestión con la auditoría financiera.

**Tabla 24 Diferencia de la auditoría de gestión con la auditoría financiera**

Auditoría de gestión	Auditoría de financiera
Similitudes	
ESTUDIAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
Diferencias	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pretende ayudar a la administración aumentar la eficiencia mediante las presentaciones de recomendaciones.</li> <li>➤ Utiliza los estados financieros como un medio.</li> <li>➤ Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.</li> <li>➤ No es solo numérica.</li> <li>➤ Su trabajo se efectúa de forma detallada.</li> <li>➤ Puede participar en su ejecución, profesionales de cualquier especialidad a fin a la actividad que se audite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.</li> <li>➤ Los estados financieros constituyen un fin.</li> <li>➤ Da confiabilidad en los estados financieros.</li> <li>➤ Es numérica.</li> <li>➤ Su trabajo se ejecuta a través de pruebas selectivas.</li> <li>➤ La realizan solo profesionales del área económica.</li> </ul>

**Fuente:** (MALDONADO Milton E, 2011, pág. 21)

**Elaborado por:** Las autoras

## 2.8.6 Las cinco E's de la auditoría de gestión

Se evaluará la gestión institucional, en base a las cinco "E", eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología.

### a. Eficacia.

La (Contraloría general del estado Ecuador, 2011, pág. 6) "Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas

programadas, o los resultados deseados. Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, para que se pueda medir el grado de eficacia”.

#### **b. Eficiencia.**

La (Contraloría general del estado Ecuador,, 2011, pág. 7), menciona que, “Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño.

La auditoría de gestión concibe a la eficiencia bajo un criterio integral, al relacionar la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación”.

#### **c. Economía.**

La (Contraloría general del estado Ecuador,, 2011, págs. 7,8),define “La economía, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente”.

#### **d. Ética.**

(MALDONADO Milton E, 2011, pág. 28), ***dice “Es un conjunto de principios y normas morales que regulan***



***las actividades humanas”. La ética es un elemento básico de la gestión institucional que debe ser medida para establecer la correcta aplicación de los valores, la moral y conducta individual y grupal del personal que integra una entidad***

*Hace referencia a la moral, la conducta individual y grupal, basada en sus obligaciones, el documento legal donde se hace referencia a este principio es el código de ética donde se establecen pautas de conducta que deben respetarse de forma obligatoria tanto por los directivos, como por los colaboradores de una empresa.*

**e. Ecología.**

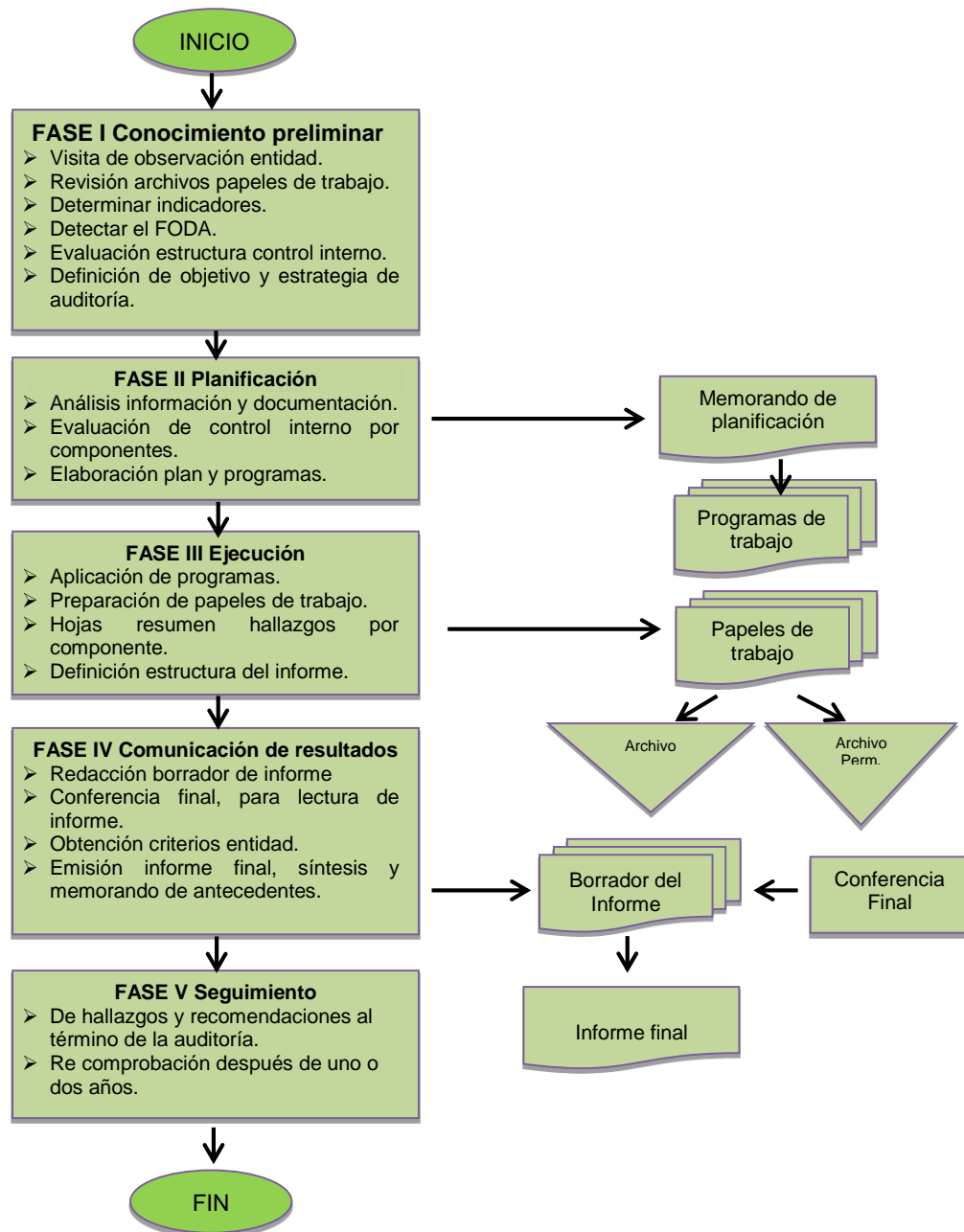
(MALDONADO Milton E, 2011, pág. 28), ***Expresa “Es la tendencia a proteger el ambiente, es un asunto que está en la agenda de todos los días.***

Es un elemento de evaluación en la gestión de un proyecto, no en todos los casos de evaluación es aplicable auditar este componente porque su actividad no tiene conflictos de intereses con las leyes ambientales, pero es necesario su análisis ya que podemos contribuir a la preservación del medio ambiente.

## 2.8.7 Metodología de la auditoría de gestión

**Gráfico 20: Metodología de ejecución de Auditoría de Gestión**

### FLUJO DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**Fuente:**(Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002)

**Elaborado por:** Las autoras

### **2.8.8 Fases de la auditoría de gestión.**

#### **Fase I: Conocimiento preliminar.**

##### **➤ Objetivo**

Obtener un conocimiento integral de la entidad, la actividad principal; para una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría.

##### **➤ Actividades**

- a. Realizar la visita a las instalaciones de la entidad, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- b. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- c. Aplicar el cuestionario de control interno.
- d. Definir la ponderación de cada una de las preguntas.
- e. Calificar el nivel de confianza y riesgo.
- f. Determinar los indicadores de gestión con lo que se evaluara.
- g. Detectar las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.
- h. Evaluación de la estructura de control.
- i. Identificar los componentes y subcomponentes.

#### **Fase II: Planificación.**

##### **➤ Objetivo**

Ejecutar el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y la obtención de la evidencia suficiente, relevante y

competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

➤ **Actividades**

- a. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- b. Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- c. Flujo gramas de procesos.
- d. Realice el memorando de planificación.
- e. Elabore programas de auditoría para cada componente.

**Fase III: Ejecución.**

➤ **Objetivo**

Desarrollar los hallazgos con la evidencia suficiente, competente y relevante, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

➤ **Actividades**

- a. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse.
- b. Preparación de los papeles de trabajo.

- c. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado.
- d. Definir la estructura del informe de auditoría.

#### **Fase IV: Comunicación de resultados.**

##### **➤ Objetivo**

Realizar la redacción del informe de auditoría de gestión, observando las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

##### **➤ Actividades**

- a) Redacción del informe de auditoría.
- b) Memorando de antecedentes.
- c) Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.
- d) Comunicación de resultados.

#### **Fase V: Seguimiento.**

##### **➤ Objetivo**

Efectuar el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.

##### **➤ Actividades**

- a) Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.

- b) Constancia del seguimiento realizado.
- c) Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

## **2.9 CONTROL INTERNO**

### **2.9.1 Definición de control interno**

(LARA Villegas Eduardo, 2010), enfatiza que ***“Es un proceso realizado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías”.***

- **Seguridad en la información.**
- **Eficacia y eficiencia de las operaciones.**
- **Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.**

### **2.9.2 Objetivos del control interno**

El objetivo relevante del control interno es garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones.

- a. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración, se debe estandarizar un manual de procesos y procedimientos y un manual de funciones.
- b. Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones.
- c. Vigilar las actividades y recursos de la organización estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos.
- d. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional en términos de eficacia, eficiencia y economía.
- e. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de sus registros, cumpliendo planes de gestión.

- f. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que puedan afectar el logro de objetivos.
- g. Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

### **2.9.3 Responsables del control Interno**

Es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás trabajadores de la entidad: el diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno.

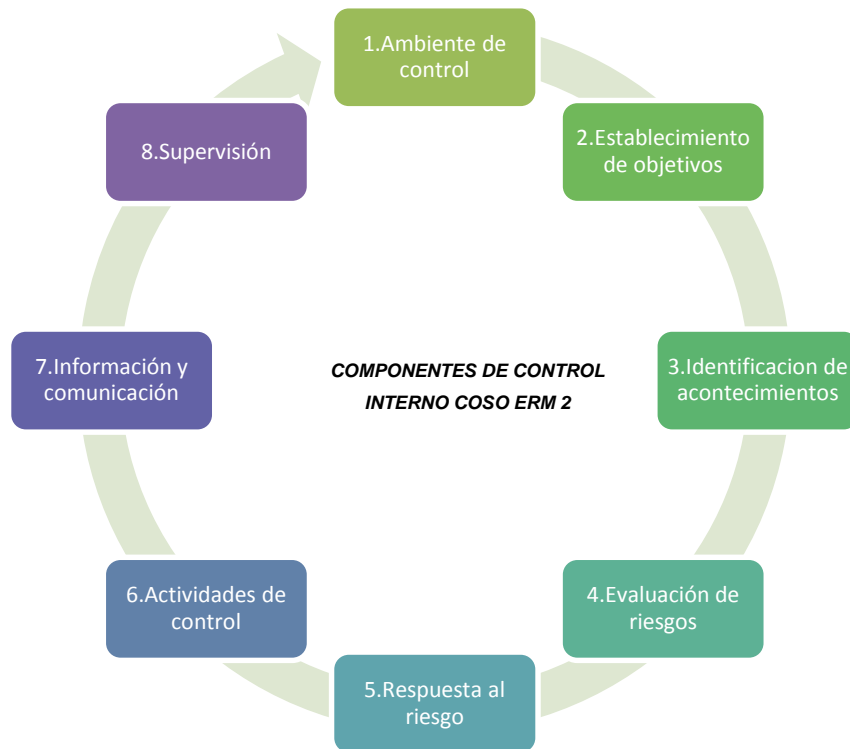
Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, deben poner énfasis en las áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Los trabajadores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno.

### **2.9.4 Componentes de control interno**

El informe COSO 2ERM plantea ocho componentes de control interno los que están relacionados entre sí para el logro de los objetivos y metas planteadas por la organización.

**Gráfico 21: Componentes de control interno COSO 2 ERM**



**Fuente:** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009)  
**Elaborado por:** Las autoras.

## 1. Ambiente de control.

Según (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009) es, ***“El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura”***



El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una Institución, desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos Institucionales.

## **2. Definición de objetivos.**

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009), enfatiza que los objetivos dice ***“Deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado”***

Los objetivos deben facilitar la gestión de los riesgos empresariales, mediante la identificación de los eventos externos e internos, la evaluación de los riesgos, la respuesta a los riesgos y el diseño de actividades de control.

Es conveniente destacar que el riesgo aceptado puede ser establecido de manera altamente subjetiva o con un mayor grado de precisión, dependiendo del grado de tecnología que se utilice

## **3. Identificación de eventos.**

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009), define ***“La gestión de riesgos***

***corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.”***

La metodología de identificación de eventos de la institución puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo. Las técnicas se aplican tanto al pasado como el futuro, centrándose en los riesgos futuros considerando temas tales como cambios demográficos, nuevas condiciones de mercado y acciones de los competidores.

#### **4. Valoración del riesgo.**

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009), dice ***“La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos”***

Este componente involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes, como base para determinar la forma de manejar los riesgos. La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos y metas operacionales.

## 5. Respuesta al riesgo

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009), define ***“La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida, se determina si el riesgo residual concuerda con el riesgo aceptado por la entidad”.***

En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Institución. Se deberá establecer los límites máximos y mínimos que la cooperativa está dispuesta a subsanar si los eventos sucedieran marcando límites que puedan ser manejados de una forma que no conlleven mayor daño para la entidad.

## 6. Actividades de control.

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009), argumenta ***“Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas estrategia, operaciones, información y cumplimiento”.***

Las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la Institución y en cada etapa de gestión con base en un mapa de riesgos, de acuerdo a lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a minimizarlos.

Se han propuesto los tipos de actividades de control, pero las principales serían las de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Estas actividades de control deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la organización encargados de ejecutarlos.

## **7. Información y comunicación.**

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009), afirma ***“Este componente es dinámico, comunica el ambiente de control interno con la supervisión, con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida. Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades y tomar las decisiones correctas”.***

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz que facilite una circulación de la información y debe transmitirse un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno, con fines de gestión y control.

La Comunicación toma formas como los manuales de políticas internas, de contabilidad, de información financiera y de funciones.

La información elaborada por la Institución es objeto de verificación por parte del auditor en lo relativo a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, razonabilidad y accesibilidad.

## **8. Monitoreo.**

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,, 2009), define ***“Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. Las deficiencias en el sistema de control interno deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración”.***

El proceso comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo. Las actividades continuas de vigilancia están incluidas dentro de las actividades recurrentes normales de una Institución e incluyen actividades regulares de gerencia y supervisión.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA

#### 3.1 PRESENTACIÓN.

Es importante que las instituciones públicas o privadas realicen auditorías de gestión a sus procesos, para medir y cuantificar el nivel de desempeño de las actividades y mejorar las acciones y operaciones en términos de eficiencia, eficacia y economía.

La finalidad de este estudio es crear un modelo de auditoría de gestión para el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. de la sucursal Ibarra. El diagnóstico determino la situación actual de la entidad en relación a la creación del modelo de auditoría de gestión, su importancia e incidencia en el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía en los procesos implementados en el campo operativo, administrativo, y financiero.

#### 3.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

**Gráfico 22: Estructura**



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Las autoras

### 3.3 FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA.

#### 3.3.1 Misión para la sucursal Ibarra.

La sucursal-Ibarra no cuenta con una declaración propia de su misión, se maneja en forma global para la cooperativa, por esta razón se plantea la propuesta porque la declaración de misión define, de algún modo, la identidad de la organización: qué somos, cómo nos entendemos a nosotros mismos, cómo nos presentamos ante los demás.

**Tabla 25 Parámetros claves de la misión**

Parámetros	Descripción
<b>Naturaleza del negocio:</b>	Intermediación financiera
<b>Razón de existir:</b>	Socios y clientes
<b>Mercado al que sirve:</b>	Microempresarios
<b>Características generales del servicio:</b>	Productos y servicios financieros de calidad
<b>Principios y Valores:</b>	Ética y transparencia

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 26 Propuesta de la misión sucursal Ibarra**

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b>	
<b>MISIÓN</b>	Contribuir al desarrollo socio-económico de nuestros socios y clientes de la provincia de Imbabura, brindando productos y servicios financieros de calidad con ética y transparencia, contando con un equipo humano capacitado e innovador que fortalecen la confianza, y solidez del mercado.

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.3.2 Visión de la sucursal Ibarra.

La sucursal-Ibarra no cuenta con una declaración propia de su visión, se maneja en forma global para la cooperativa por esta razón se plantea la propuesta porque es la guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la entidad hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

**Tabla 27 Parámetros claves de la visión**

Parámetros	Descripción
<b>Posición del mercado:</b>	Líderes en innovación del sistema cooperativo
<b>Tiempo:</b>	3 años
<b>Ámbito del mercado:</b>	A nivel de la provincia de Imbabura
<b>Productos y servicios:</b>	intermediación financiera
<b>Principios y valores:</b>	calidez y visión social

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.

**Tabla 28 Propuesta de la visión sucursal Ibarra**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA	
<b>VISIÓN</b>	Para el 2017 ser líderes en innovación del sistema cooperativo en la prestación de productos y servicios financieros en la provincia de Imbabura, trabajando con profesionalismo, calidez y visión social que con eficiencia y eficacia impulsa el desarrollo socioeconómico de los socios y clientes.

**Fuente:**(Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.



### 3.3.3 Misión y visión para el departamento de crédito y cobranza sucursal Ibarra.

El departamento de crédito y cobranza no tiene definido su misión y visión por lo que se establece la siguiente propuesta.


**Tabla 29 Parámetros claves de la misión y visión del departamento**

Parámetros	Descripción
<b>Naturaleza del departamento:</b>	Intermediación financiera
<b>Razón de existir:</b>	Socios y clientes
<b>Mercado al que sirve:</b>	Microempresarios
<b>Servicios que ofrece:</b>	Otorgamiento de créditos
<b>Principios y Valores:</b>	Ética y transparencia
<b>Posición del mercado:</b>	Líderes en innovación del sistema cooperativo
<b>Tiempo:</b>	3 años
<b>Ámbito del mercado:</b>	A nivel de la provincia de Imbabura
<b>Productos y servicios:</b>	Crédito de consumo y microcrédito
<b>Principios y valores:</b>	Calidez y visión social

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.

**Tabla 30 Propuesta de la misión y visión para el departamento de crédito y cobranza.**

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA</b></p>	
<b>MISIÓN</b>	Realizar la concesión, seguimiento y recuperación de los créditos, así como la administración de la cartera vencida, mediante la aplicación de normas y reglamentos internos.
<b>VISIÓN</b>	Incrementar para el 2016 el número de beneficiarios de los servicios de crédito en la provincia. Y disminuir el índice de morosidad.

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.

### **3.3.4 Objetivos del departamento de crédito y cobranza.**

#### **a. Objetivo General**

- Administrar el crédito en forma eficiente y eficaz, mediante análisis seguimiento y evaluación de los procesos de concesión y recuperación del crédito en concordancia a los procedimientos y políticas establecidas.

#### **b. Objetivos Estratégicos**

- Incrementar la participación en un 10% en el mercado local para el segundo trimestre del año.
- Lograr la oportuna rotación de la cartera que se recupere dentro de los planes establecidos.
- Establecer alianzas estratégicas que minimicen el riesgo del crédito y garanticen el retorno del capital.

### **3.3.5 Código de ética.**



#### **1. Antecedentes.**

La cooperativa de ahorro y crédito “Pablo Muñoz Vega” Ltda., es una institución financiera del sector popular y solidario, que basa sus actividades en los valores y principios universales del cooperativismo y está constituida al amparo de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario vigente en el Ecuador desde el 2011.

#### **2. Objetivo**

Implementar y promover prácticas de buen gobierno corporativo, estableciendo los principios éticos y las normas de conducta que deben regirse los directivos, funcionarios, socios y demás partícipes.

### **3. Principios y valores institucionales**

Los principios y valores en el marco del presente código, rigen para los socios, delegados directivos, funcionarios y colaboradores de la cooperativa:

#### **a. Valores:**

- SOLIDARIDAD para el fortalecimiento del movimiento cooperativo contribuyendo al desarrollo socio - económico de nuestros socios y clientes.
- HONESTIDAD en el desarrollo de las operaciones, garantizando el respeto a los derechos, beneficios de socios y clientes.
- TRANSPARENCIA en la gestión y acciones para reafirmar la confianza de socios y clientes.
- LEALTAD a las necesidades de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.
- EFICIENCIA en las actividades que involucra a la cooperativa y así cumplir con la total satisfacción del cliente.

#### **b. Principios**

- Control democrático de sus miembros
- Participación económica de sus asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

### **4. Los deberes y la conducta.**

#### **4.1 Obligaciones de los integrantes de la cooperativa.**

- a. Ser honrados, sus actuaciones estarán guiadas por la rectitud, transparencia, verdad y justicia.
- b. Velar por el respeto de los derechos de los empleados, los socios, la comunidad y el medio ambiente y darles un trato justo.

- c. Evitar situaciones de conflictos de interés que puedan poner en duda su honestidad. .
- d. Respetar las facultades y funciones de los demás órganos de gobierno y de control.
- e. Abstenerse de participar en actividades que impliquen competencia con la cooperativa o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo que sean permitidos por la ley y se cuente con autorización expresa de los órganos competentes.

**4.2 Profesionalismo y capacitaciones.-** Será indispensable un alto grado de profesionalismo y permanente capacitación de los funcionarios y empleados, que asegure a la conducción adecuada de los negocios. El desconocimiento no excusa a persona alguna.

**4.3 Sigilo.-** Los socios, representantes, miembros del consejo de administración, comités, funcionarios y empleados, y, todas aquellas personas que por ejercicio de sus facultades de vigilancia y control y otras funciones tuvieren acceso a los datos de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., están obligados a guardar sigilo acerca de los nombres de los socios, inversionistas, y operaciones, excepto cuando sea requeridos en un proceso de inspección o fiscalización de los entes controladores o por orden judicial legalmente expedida por juez competente, en asuntos contenciosos.

**4.4 Derechos y obligaciones de los socios.-** Los socios, además de lo establecido en las leyes y los estatutos, serán protegidos por las prácticas de buen gobierno:

- a. Todos los socios son iguales y ejercerán sus derechos y obligaciones sin ninguna clase de discriminación.
- b. Los derechos y obligaciones de los socios se detallan en los estatutos y normativa interna.
- c. Tendrán derecho a participar y votar en los procesos electorales para designar representantes a la asamblea general y posteriormente de

integrar dicha asamblea.

- d. Los socios tienen derecho a ser capacitados acerca de los términos y compromisos del presente código y la obligación de auto prepararse.
- e. Que se le dé respuesta oportuna y suficiente sobre las solicitud es de quejas y conflictos que formulen a la cooperativa y de agotar las instancias internas, puede a recurrir a las autoridades de control externas.
- f. Ser informados periódicamente sobre las situaciones económica y financiera, jurídica, administrativa, sobre la evolución y proyección de la cooperativa, así como sobre el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno, por lo menos una vez al año, ya sea mediante folletos informativos u otros medios de publicidad y de fácil acceso para los socios.

## **5. PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y SANCIÓN.**

Los socios, representantes, miembros del consejo de administración, comités, funcionarios y empleados de la cooperativa de ahorro y crédito, están obligados a observar todas las disposiciones previstas en el presente código.

- a. Investigación.**-La denuncia de un acto u omisión que signifique violación a este código, será presentado a la secretaría de gerencia, en la denuncia deberá constar la dirección exacta donde el presunto involucrado debe ser citado.

Dentro de las 72 horas de presentada la denuncia, la gerencia enviara al comité de ética, para que forme un expediente de Investigación, que durará ocho días laborables, durante el cual el denunciante, y el denunciado, pueden presentar todas las pruebas que sean pertinentes.

Las pruebas de cargo y descargo deben presentarse ante los órganos competentes (secretarías de la matriz), de la cooperativa. Contestada la denuncia, el asesor jurídico elaborará su informe de instrucción, y dentro de 72 horas enviará al comité de ética, todo el expediente para

que se fije el día y la hora para la sesión de juzgamiento por parte del comité de ética, que se realizará a los 5 días siguientes

**b. Sanción.**-Sin perjuicio de las sanciones contempladas en la ley y los reglamentos correspondientes, el comité de ética, está facultado para imponer, de acuerdo con la gravedad de la falta, las siguientes sanciones:

- Amonestación verbal, por parte de integrante del comité de ética de mayor jerarquía.
- Amonestación escrita, por parte del comité de ética, en pleno.
- Pérdida de la calidad de socio, mas no de sus obligaciones, una vez que se haya comprobado la gravedad de la falta cometida, por los miembros del comité de ética, y una vez que el consejo de administración, también tenga conocimiento de este particular, y se haya pronunciado.

La aplicación de las sanciones anteriores se realizará independientemente a cualquier otra acción administrativa, civil o penal a que diere lugar la conducta de la persona involucrada, de ser procedente.

CÓDIGO	VIGENCIA	VERSIÓN	PÁGINAS
MG-GIN-01	2013-12-31	01.01	Página 1 de 7
TIPO DE PROCESO		STATUS	
Estratégico (x) Operativos ( ) Apoyo ( )		Propuesto (X) Aprobado ( ) Publicado ( )	

**Fuente:**(Cooperativa de ahorro y crédito Alianza del Valle Ltda., 2013)

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.3.6 Políticas.

#### a. Políticas de la sucursal Ibarra

1. Visitar a instituciones del sector público y privado para incrementar la cartera de consumo.
2. Realizar renovaciones de crédito acuerdo al reglamento vigente, basándose en el reporte de los socios que mantienen valores vencidos en el Buró de Crédito.

3. Continuar con las acciones legales pertinentes con el abogado externo, para lo cual el gerente de la sucursal, deberá presentar el informe de la gestión realizada.

#### **b. Políticas de crédito**

1. La cooperativa brinda el servicio de crédito a sus socios que soliciten y se califiquen como sujetos de crédito (800 a 1000 puntos)
2. Las tasas de interés que cobra la cooperativa por los créditos que conceda son flexibles y pueden ser reajustados de acuerdo al comportamiento del mercado financiero.
3. Para efectos de crédito, se toma como referencia, los saldos promedios que los solicitantes acrediten a través de operaciones pasivas con la cooperativa.
4. Todos los créditos se conceden con garantías, las cuales son determinadas por el consejo de administración y la comisión de crédito que califica la solicitud.
5. El reglamento de crédito constituye una norma orientadora la cual debe tomarse en cuenta en todo proceso crediticio; su aplicación es de responsabilidad de los reglamentos que intervienen en el proceso de crédito hasta su recuperación.

#### **c. Políticas de cobranzas**

1. El servicio de apoyo para la recuperación del crédito debe incluir a todos los socios que tengan préstamos.
2. Es obligación para el gerente de la sucursal, hacer un seguimiento de la cartera asignada.
3. Los cobradores no podrán recibir valores en efectivo por concepto de abonos o cancelaciones de operaciones.
4. Queda terminantemente prohibido recibir cheques si éstos no vienen a la orden de cooperativa.

5. Queda terminantemente prohibido entregar recibos que no sean los que la cooperativa ha diseñado para el efecto; y, el personal de cobranzas realizará controles de los recibos numerados que se entrega y de las copias que se devuelve.
6. Todo cobrador que asiste al domicilio del socio debe identificarse con la credencial que la cooperativa le entrega.

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.3.7 Cobertura

La sucursal de la cooperativa tiene un alcance en los siguientes cantones de la provincia de Imbabura: Pimampiro, Urcuquí, Cotacachi, Antonio Ante, Otavalo e Ibarra, con sus parroquias urbanas y rurales.

**Gráfico 23: Cobertura**



**Fuente:** (MarcaWeb.com, 2014)

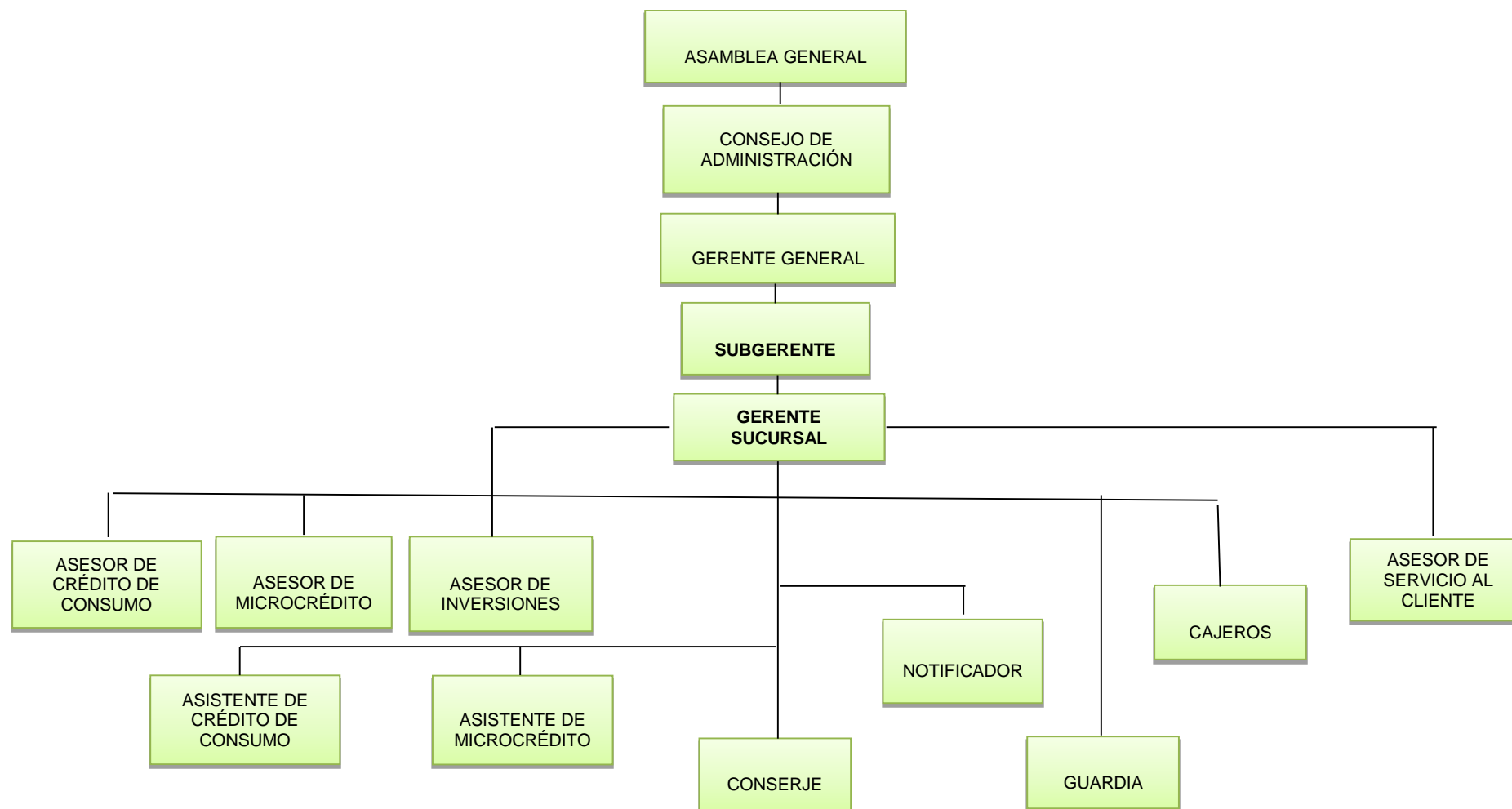
**Elaborado por:** Las autoras.

## 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (ORGANIGRAMAS)

### 3.4.1 Organigrama funcional SUCURSAL- IBARRA



**Gráfico 24: Organigrama funcional de la sucursal Ibarra**

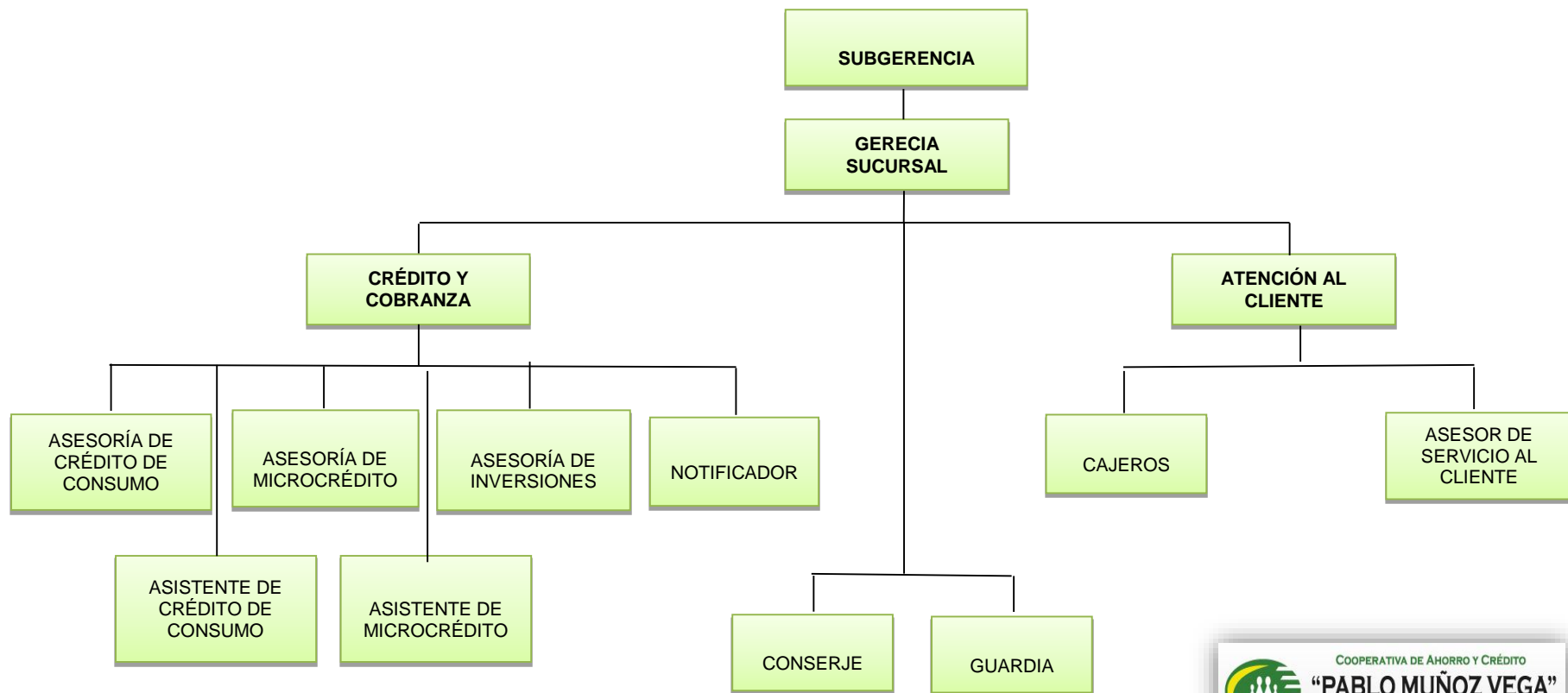


**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.4.2 Organigrama funcional reestructurado.

Gráfico 25: Propuesta organigrama funcional de la Sucursal Ibarra



**Fuente:** Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda.

**Elaborado:** Las autoras.



### 3.4.3 Propuesta organigrama estructural del departamento de crédito y cobranza de la sucursal-Ibarra

**Gráfico 26: Propuesta organigrama estructural del departamento de Crédito y Cobranza**




**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.4.4 Orgánico funcional de la sucursal Ibarra

Tabla 31 Descripción de funciones del subgerente


 <p align="center"><b>Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.</b>  <b>SUCURSAL IBARRA</b>  <b>Departamento de crédito y cobranza</b></p>	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>SUBGERENTE</b>
<b>Nivel</b>	Ejecutivo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Cargos que supervisa</b>	Área de operaciones y negocios
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Reemplazo</b>	Gerente sucursal
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO:</b>	
<b>Instrucción:</b> Título profesional acorde a la finalidad de la cooperativa como: Lic. en Contabilidad y Auditoría Cpa. Administrador de empresas, Ingeniero Comercial, Economía o afines.	
<b>Experiencia:</b> 2 años o más en actividades ejecutivas o directivas del sistema cooperativo.	
<b>Capacitación:</b> Análisis financiero, planeación estratégica, liderazgo, manejo de talento humano, administración de entidades financieras, informática, negociación, proyectos.	
<b>Competencias Conductuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento analítico: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.</li> <li>➤ Persistencia: capacidad de persistir en una tarea durante un período largo de tiempo a pesar de los obstáculos y dificultades.</li> <li>➤ Trabajo en equipo: disposición para participar y colaborar como miembro totalmente integrado en un equipo.</li> <li>➤ Orientación al logro: preocupación e interés por trabajar eficazmente, o por competir para superar un estándar de excelencia.</li> <li>➤ Orden y calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre y asegurar la calidad mediante comprobaciones y sistemas.</li> </ul>	
<b>Competencias Técnicas:</b> Pensamiento crítico, conceptual y analítico, generación de ideas, organización de la información, asesoramiento.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades de las áreas operacionales y de negocios de la cooperativa.	

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación de las oficinas operativas en lo referente a las estrategias de negocios, metas, procedimientos.</li> <li>2. Asegurar la eficiencia y la calidad de activos productivos.</li> <li>3. Fijar y controlar que se cumplan los objetivos, metas y políticas estratégicas de las oficinas operativas.</li> <li>4. Reemplazar al gerente en las actividades desarrolladas por el mismo cuando esté ausente.</li> <li>5. Encargado del buen funcionamiento del personal operativo.</li> <li>6. Apoyar y dar el debido seguimiento a las actividades propias de la gerencia general.</li> <li>7. Colaborar con su superior en la formulación y definición de las políticas, así como en la planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la cooperativa.</li> <li>8. Cumplir y hacer cumplir toda la normativa vigente, así también como los estatutos, manuales y demás disposiciones internas de la entidad.</li> <li>9. Cuidar por la adecuada utilización de los bienes de la cooperativa.</li> <li>10. Analizar la creación de nuevos puestos de trabajo.</li> <li>11. Otras funciones inherentes a su cargo.</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por equipos y materiales</li> <li>2. Por entrega de reportes</li> <li>3. Por procesos</li> <li>4. Por contactos internos y externos</li> <li>5. Por confidencialidad de la información</li> <li>6. Por registro y documentación</li> </ol>

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 32 Descripción de funciones del gerente sucursal**

 <p align="center"><b>Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.</b>  <b>SUCURSAL IBARRA</b>  Departamento de credito y cobranza</p>	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>GERENTE SUCURSAL</b>
<b>Nivel</b>	Ejecutivo
<b>Jefe inmediato</b>	Subgerente
<b>Cargos que supervisa</b>	Nivel operativo de la sucursal
<b>Lugar de trabajo</b>	Sucursal
<b>Reemplazo</b>	Asesor de crédito de consumo
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO:</b>	
<b>Instrucción:</b> Título profesional acorde a la finalidad de la cooperativa como: Lic. en Contabilidad y Auditoría Cpa. Administrador de empresas, Ingeniero Comercial, Economía o afines.	
<b>Experiencia:</b> 2 años o más en actividades ejecutivas o directivas del sistema cooperativo.	
<b>Capacitación:</b> Introducción a las micro finanzas, liquidación de impuestos a la renta, gestión administrativa, análisis e interpretación de estados financieros y servicio al cliente, planeación estratégica, liderazgo, manejo de talento humano, administración de entidades financieras, informática, negociación, proyectos.	
<b>Competencias conductuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo: influenciar al equipo de modo que logre objetivos de trabajo y se sientan motivados.</li> <li>➤ Autocontrol: regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</li> <li>➤ asertividad: defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución.</li> <li>➤ Trabajo en equipo: cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.</li> <li>➤ Confianza e Integridad: evidenciar prudencia, reserva y discreción con las opiniones.</li> </ul>	
<b>Competencias Técnicas:</b> Orientación estratégica, generación de ideas, solución de problemas, evaluación de soluciones, planificación.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Planificar, organizar, dirigir y supervisar íntegramente las actividades administrativas y financieras de la sucursal.	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Participa en la formulación del plan operativo, plan estratégico, planificación y presupuestación operativa de su sucursal y de la institución.</li> <li>2.Administra adecuadamente la sucursal para incrementar la captación y colocación de los recursos a través de los diversos productos vigentes.</li> <li>3.Planifica, organiza, dirige y controla las actividades administrativas financieras de la sucursal.</li> <li>4.Cumple y hace cumplir las políticas de crédito para una adecuada administración de cartera.</li> <li>5.Supervisa que el personal a su cargo de un excelente servicio.</li> <li>6.Prepara informes trimestrales sobre su gestión administrativa-financiera, crecimiento y resultado de la sucursal a su cargo y presenta a gerencia.</li> <li>7.Coordina con su personal la adecuada colocación y recuperación de los créditos concedidos.</li> <li>8.Firma cheques, comprobantes, y demás documentos que respalden las transacciones que se realizan en la sucursal.</li> <li>9.Administrara la bóveda de la sucursal y responsable de la custodia de los valores.</li> <li>10.Entrega y recibe el fondo de caja de cambio y verifica el cuadre de caja al fin del día con sus anexos.</li> <li>11.Coordina con el asesor jurídico sobre los créditos que requieren iniciar la acción legal.</li> <li>12.Mantiene un sistema contable oportuno y al día.</li> <li>13.Cumple con las recomendaciones de auditoría interna y externa.</li> <li>14.Envía mensualmente a la oficina matriz los estados de cuentas bancarias y arqueos firmados.</li> <li>15.Emite mensualmente a la matriz un detalle de retenciones de impuesto a la renta e Iva efectuados en el mes.</li> <li>16.Envía mensualmente a la matriz el número de comprobantes de retención emitidos en el mes.</li> <li>17.Presenta un informe trimestral al jefe de captaciones sobre el servicio de recepción de quejas y reclamos.</li> <li>18.Ingresa los eventos de riesgos identificados en el programa Power risk.</li> <li>19.Otras funciones inherentes a su cargo</li> </ol>
RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por equipos y materiales</li> <li>2. Por entrega de reportes</li> <li>3. Por dinero</li> <li>4. Por procesos</li> <li>5. Por contactos internos y externos</li> <li>6. Por confidencialidad de la información</li> <li>7. Por registro y documentación</li> </ol>

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 33 Descripción de funciones del asesor de crédito de consumo**

 <p align="center"><b>Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.</b>  <b>SUCURSAL IBARRA</b>  <b>Departamento de Crédito y Cobranza</b></p>	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ASESOR DE CRÉDITO DE CONSUMO</b>
<b>Nivel</b>	Administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de crédito y cobranza y gerente sucursal
<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>Lugar de trabajo</b>	Sucursal
<b>Reemplazo</b>	Asesor de microcrédito
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO:</b>	
<b>Instrucción:</b> Título profesional acorde a la finalidad de la cooperativa como: Licenciado o Ingeniero en Administración de empresas, Economista o afines.	
<b>Experiencia:</b> 1 año o más en actividades de administración del crédito.	
<b>Capacitación:</b> Introducción a las micro finanzas, servicio al cliente, planeación estratégica, informática, negociación, proyectos, levantamiento de información y verificación para la colocación objetiva del crédito.	
<b>Competencias conductuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo: cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.</li> <li>➤ Autocontrol: regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</li> <li>➤ Apertura al aprendizaje: aceptar sugerencias y retroalimentaciones para mejorar el propio desempeño.</li> <li>➤ Orientación al servicio: atender y satisfacer las necesidades o requerimientos de los demás.</li> </ul>	
<b>Competencias Técnicas:</b> Organización de la información, manejo del tiempo, atención al detalle, comunicación verbal y escrita, organización de la información.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Atender al socio o cliente con cortesía, calidad, responsabilidad, dando información sobre la tramitación de créditos y analiza, evalúa, administra los créditos entregados.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
1. Brinda información al socio sobre los requisitos y documentación para los créditos, condiciones y características de los préstamos. 2. Recapta, revisa, evalúa y califica las solicitudes de crédito, emitiendo	



<p>un informe.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Verifica y constata que los datos obtenidos en la solicitud de crédito sean exactos.</li> <li>4. Actualiza en el sistema de información del solicitante, garantes y conyugues.</li> <li>5. Propone a los diferentes niveles de aprobación las solicitudes de crédito para la aceptación o negación del crédito.</li> <li>6. Recapta los expedientes de crédito una vez aprobados por el estamento resolutivo correspondiente.</li> <li>7. Informa al socio sobre la negación o aprobación de la solicitud del crédito.</li> <li>8. Ingresa la información del préstamo al sistema.</li> <li>9. Administra la cartera del crédito bajo su responsabilidad, manteniendo un seguimiento permanente de los créditos en las etapas antes y después de la concesión.</li> <li>10. Responsable de la recomendación, aprobación recuperación de la cartera a su cargo dentro los niveles establecidos en el Reglamento de Crédito.</li> <li>11. Revisa y realiza diariamente llamadas telefónicas de aquellos créditos en mora.</li> <li>12. Elabora y remite listados de descuentos para pagos de crédito especiales bajo convenio que la cooperativa mantiene con las diferentes instituciones.</li> <li>13. Coordina pagos de préstamos a través de transferencias de bancos.</li> <li>14. Realiza el seguimiento a los créditos conforme a la muestra entregada por el asesor de riesgos integrales.</li> <li>15. Revisa y entrega las notificaciones de los socios que se encuentran en morosidad al notificador.</li> <li>16. Responsable de la caja chica de cobranzas, ingresando datos al sistema de gatos judiciales y anexos.</li> <li>17. Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato inherentes a su cargo.</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por equipos y materiales</li> <li>2. Por entrega de reportes</li> <li>3. Por procesos</li> <li>4. Por contactos externos</li> <li>5. Por confidencialidad de la información</li> <li>6. Por registro y documentación</li> </ol>

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 34 Descripción de funciones del asesor de microcrédito**

 <p align="center"><b>Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.</b>  <b>SUCURSAL IBARRA</b>  <b>Departamento de credito y cobranza</b></p>	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ASESOR DE MICROCRÉDITO</b>
<b>Nivel</b>	Administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de crédito y cobranza y gerente sucursal
<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>Lugar de trabajo</b>	Sucursal
<b>Reemplazo</b>	Asesor de crédito de consumo o asistentes de crédito.
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO:</b>	
<b>Instrucción:</b> Título profesional acorde a la finalidad de la cooperativa como: Licenciado o Ingeniero en Administración de empresas, Economista o afines.	
<b>Experiencia:</b> 1 año o más en actividades de administración del crédito.	
<b>Capacitación:</b> Introducción a las micro finanzas, servicio al cliente, planeación estratégica, informática, negociación, proyectos, análisis de riesgos, levantamiento de información y verificación para la colocación objetiva del crédito.	
<b>Competencias conductuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo: cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.</li> <li>➤ Autocontrol: regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</li> <li>➤ Apertura al aprendizaje: aceptar sugerencias y retroalimentaciones para mejorar el propio desempeño.</li> <li>➤ Orientación al servicio: atender y satisfacer las necesidades o requerimientos de los demás.</li> </ul>	
<b>Competencias técnicas:</b> Organización de la información, manejo del tiempo, atención al detalle, comunicación verbal y escrita, organización de la información.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Atender al socio o cliente con cortesía, calidad, responsabilidad, dando información sobre la tramitación de microcréditos y analiza, evalúa, administra los prestamos entregados.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
1. Brinda información al socio sobre los requisitos y documentación para los créditos, condiciones y características de los préstamos.	

2. Receta, revisa, evalúa y califica las solicitudes de crédito, emitiendo un informe.
3. Realiza el levantamiento de información de la actividad económica del socio, comparando con la información contenida en la solicitud.
4. Propone a los diferentes niveles de aprobación las solicitudes de crédito para la aceptación o negación del crédito.
5. Receta los expedientes de microcrédito una vez aprobados por el estamento resolutorio correspondiente.
6. Informa al socio sobre la negación o aprobación de la solicitud del crédito.
7. Ingresa la información del préstamo al sistema.
8. Actualiza en el sistema de información del solicitante, garantes y conyugues.
9. Administra la cartera del microcréditos bajo su responsabilidad, manteniendo un seguimiento permanente de los créditos en las etapas antes y después de la concesión.
10. Revisa y realiza diariamente llamadas telefónicas de aquellos créditos en mora.
11. Responsable de la recomendación, aprobación recuperación de la cartera a su cargo dentro los niveles establecidos en el Reglamento de Crédito.
12. Realiza el seguimiento de los créditos otorgados a los socios.
13. Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato inherentes a su cargo.

#### **RESPONSABILIDADES**

1. Por equipos y materiales
2. Por entrega de reportes
3. Por procesos
4. Por contactos externos
5. Por confidencialidad de la información
6. Por registro y documentación

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 35 Descripción de funciones del notificador**


 <b>Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>Departamento de crédito y cobranza</b>	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>NOTIFICADOR</b>
<b>Nivel</b>	Administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de crédito y cobranza y gerente sucursal
<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>Lugar de trabajo</b>	Sucursal
<b>Reemplazo</b>	Asesor de crédito de microcrédito.
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO:</b>	
<b>Instrucción:</b> Bachiller en cualquier especialidad.	
<b>Experiencia:</b> 6 meses a 1 año en actividades similares de cobranza.	
<b>Capacitación:</b> Técnicas de cobranza, administración y control de morosidad, servicio al cliente, informática, negociación, levantamiento de información y verificación para la recuperación del crédito.	
<b>Competencias conductuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo: cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.</li> <li>➤ Autocontrol: regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</li> <li>➤ Apertura al aprendizaje: aceptar sugerencias y retroalimentaciones para mejorar el propio desempeño.</li> <li>➤ Orientación al servicio: atender y satisfacer las necesidades o requerimientos de los demás.</li> </ul>	
<b>Competencias técnicas:</b> Organización de la información, manejo del tiempo, atención al detalle, comunicación verbal y escrita, organización de la información.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Recuperar los montos de préstamos, mediante el diseño y ejecución de métodos o estrategias conforme a lo establecido en el reglamento y políticas de crédito.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
1. Coordina con su jefe inmediato para realizar la recuperación de la cartera. 2. Visita a los clientes que se encuentran en mora para entregar la notificación del crédito en mora, incorporando los respaldos y las observaciones al expediente del crédito del socio. 3. Presenta informes mensuales a su jefe inmediato sobre las	

<p>notificaciones entregadas, capital recuperado.</p> <p>4. Realiza de forma eventual depósitos y retiros de bancos en ausencia del mensajero-conserje.</p> <p>5. Efectúa el seguimiento a los procesos y documentación emitidos desde el área legal de matriz.</p> <p>6. Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato inherentes a su cargo.</p>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<p>1. Por equipos y materiales</p> <p>2. Por entrega de reportes</p> <p>3. Por dinero</p> <p>4. Por contactos externos</p> <p>5. Por confidencialidad de la información</p> <p>6. Por registro y documentación</p>

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 36 Descripción de funciones del asistente de crédito de consumo**

 <b>Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>Departamento de credito y cobranza</b>	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ASISTENTE DE CRÉDITO DE CONSUMO</b>
<b>Nivel</b>	Administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de crédito y cobranza y Gerente sucursal
<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>Lugar de trabajo</b>	Sucursal
<b>Reemplazo</b>	Asesor de microcrédito.
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO:</b>	
<b>Instrucción:</b> Tercer año aprobado en administración de empresas, Contabilidad y Auditoría o afines.	
<b>Experiencia:</b> 6 meses en actividades similares administración de créditos.	
<b>Capacitación:</b> Administración, servicio al cliente, informática, levantamiento de información.	
<b>Competencias conductuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa: se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</li> <li>➤ Orientación de servicio: demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</li> <li>➤ Trabajo en equipo: promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.</li> </ul>	
<b>Competencias técnicas:</b> Expresión escrita, comprensión oral, expresión escrita, expresión oral, expresión oral.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Atender al socio o cliente con cortesía, calidad, responsabilidad, dando información sobre los créditos que ofrece la cooperativa conforme a los dispuesto los reglamentos y manuales.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
1. Atiende y brinda información al socio sobre los créditos, condiciones y	

<p>características de los préstamos, requisitos y documentación de respaldo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Recpta toda la documentación requerida para el crédito presentada por el socio.</li> <li>3. Actualiza en el sistema de información del solicitante, garantes y conyugues.</li> <li>4. Imprime reporte de Buro de Crédito y base de sindicatos para constatar que el solicitante, garante y cónyuge no tengan impedimentos legales.</li> <li>5. Entrega toda la documentación al asesor de crédito para su análisis y aprobación del crédito.</li> <li>6. Informa al socio sobre la aprobación o negación del crédito.</li> <li>7. Realiza el despacho, imprime y legaliza la documentación de respaldo del crédito aprobado.</li> <li>8. Revisa y realiza llamadas telefónicas de los créditos de microcrédito en mora, en coordinación con los asesores de crédito.</li> <li>9. Entrega la documentación de crédito concedido (pagares, escrituras hipotecarias, avalúos, prendas y letras de cambio) al gerente de sucursal para su custodia.</li> <li>10. Revisa los formularios de licitud de fondos en todos los créditos concedidos desde 10.000 USD.</li> <li>11. Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato inherentes a su cargo.</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por equipos y materiales</li> <li>2. Por entrega de reportes</li> <li>3. Por archivo y custodia</li> <li>4. Por contactos externos</li> <li>5. Por confidencialidad de la información</li> <li>6. Por registro y documentación</li> </ol>

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 37 Descripción de funciones del asistente de microcrédito**

 <p align="center"><b>Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.</b>  <b>SUCURSAL IBARRA</b>  <b>Departamento de credito y cobranza</b></p>	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ASISTENTE DE MICROCRÉDITO</b>
<b>Nivel</b>	Administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de crédito y cobranza y gerente sucursal
<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>Lugar de trabajo</b>	Sucursal
<b>Reemplazo</b>	Asesor de crédito de consumo.
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO:</b>	
<b>Instrucción:</b> Tercer año aprobado en administración de empresas, Contabilidad y Auditoría o afines.	
<b>Experiencia:</b> 6 meses en actividades similares administración de créditos.	
<b>Capacitación:</b> Administración, servicio al cliente, informática, levantamiento de información.	
<b>Competencias conductuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa: se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</li> <li>➤ Orientación de servicio: demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</li> <li>➤ Trabajo en equipo: promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.</li> </ul>	
<b>Competencias técnicas:</b> Expresión escrita, comprensión oral, expresión escrita, expresión oral, expresión oral.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Atender al socio o cliente con cortesía, calidad, responsabilidad, dando información sobre los créditos que ofrece la cooperativa conforme a los dispuesto los reglamentos y manuales.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
7. Atiende y brinda información al socio sobre los créditos, condiciones y características de los préstamos, requisitos y documentación de	



<p>respaldo.</p> <p>8. Recpta toda la documentación requerida para el crédito presentada por el socio.</p> <p>9. Actualiza en el sistema de información del solicitante, garantes y conyuges.</p> <p>10. Imprime reporte de Buro de Crédito y base de sindicatos para constatar que el solicitante, garante y cónyuge no tengan impedimentos legales.</p> <p>11. Entrega toda la documentación al asesor de crédito para su análisis y aprobación del crédito.</p> <p>12. Informa al socio sobre la aprobación o negación del crédito.</p> <p>13. Realiza el despacho, imprime y legaliza la documentación de respaldo del crédito aprobado.</p> <p>14. Revisa y realiza llamadas telefónicas de los créditos de microcrédito en mora, en coordinación con los asesores de crédito.</p> <p>15. Entrega la documentación de crédito concedido (pagares, escrituras hipotecarias, avalúos, prendas y letras de cambio) al gerente de sucursal para su custodia.</p> <p>16. Revisa los formularios de licitud de fondos en todos los créditos concedidos desde 10.000 USD.</p> <p>17. Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato inherentes a su cargo.</p>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<p>1. Por equipos y materiales</p> <p>2. Por entrega de reportes</p> <p>3. Por archivo y custodia</p> <p>4. Por contactos externos</p> <p>5. Por confidencialidad de la información</p> <p>6. Por registro y documentación</p>

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado por:** Las autoras



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

# “PABLO MUÑOZ VEGA”

Cooperativa de Ahorro y Crédito controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

*¡Invierte en tu futuro!*

## MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

- FASE I.- Conocimiento Preliminar
- FASE II.- Planificación
- FASE III.- Ejecución del Trabajo
- FASE IV.- Comunicación de Resultados
- FASE V.- Seguimiento

### OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Establecer los documentos preliminares para el inicio de la Auditoría de Gestión.
2. Desarrollar el modelo de Auditoría de Gestión a través de las 5 fases.

### **3.5.1 Documentos preliminares del inicio de la auditoría.**

#### **a. Carta compromiso**

La NIA 210 trata de las responsabilidades del auditor para acordar los lineamientos y términos del trabajo de auditoría con la administración, o quienes estén encargados del gobierno corporativo. Conviene a los intereses del cliente como del auditor que se envíe una carta compromiso, es recomendable antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos con respecto al trabajo.

Formato de una carta compromiso:

Ibarra, AAAA-MM-DD

Ingeniero  
Iván Lima  
GERENTE SUCURSAL IBARRA  
Ibarra.-

De nuestras consideraciones:

Luego de las reuniones mantenidas, la presente pretende proponer los términos que regularán nuestros compromisos de atención profesional.

La presente confirma nuestro acuerdo con los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaremos a cabo para la auditoría de gestión.

Nuestra tarea consistirá en la revisión del departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra del primer semestre del año 20XX entre los meses de....., y una vez concluido el examen y sujeto a las evidencias reunidas, se formulará las recomendaciones respecto de los mismos.

El objeto será;

- Evaluar la eficiencia, efectividad y economía en los procesos de crédito y cobranza.
- Establecer el grado de cumplimiento de planes, objetivos y metas del departamento.

- Verificar el cumplimiento de políticas, métodos o procedimientos adecuados de concesión y recuperación del crédito.
- Evaluar el sistema de control interno utilizado para el departamento.
- Preparar el informe final incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Para lo cual se utilizará toda la información que surja de la auditoría realizada y requerida, que se suministren los datos complementarios que sean necesarios para tal propósito, sin que pueda argumentarse su confidencialidad para limitar su acceso.

Se necesita el apoyo necesario para obtener confirmaciones de terceros en los casos que se estime conveniente. Autorización para disponer de la colaboración por parte de empleados, funcionarios y necesidades que se presenten durante la auditoría.

En general, colaboración y búsqueda de soluciones para superar aquellas situaciones que puedan significar limitaciones en el desarrollo de la tarea de auditoría.

Las condiciones para su ejecución son las siguientes:

**Período:** Este convenio será por un período de.....días; iniciándose AAAA-MM-DD.

**Equipo de Trabajo:** Nuestro equipo de trabajo lo integran:

- Supervisor
- Jefe de Equipo
- Auditor Operativo

En caso de existir acuerdo respecto de las condiciones establecidas en esta carta, firme, por favor una copia y devuélvala para que procedamos a su archivo.

Aceptado y aprobado por:

.....  
**AUDITOR INTERNO**

.....  
**GERENTE SUCURSAL**

## **b. Plan de auditoría**

Se considera como la carta de navegación del equipo de auditoría para las fases de ejecución e informe y un instrumento para el control de calidad al proceso.

El propósito principal del plan de trabajo es permitir al equipo auditor focalizar el proceso, comunicar nuevos requerimientos y propuestas, definir la estrategia de auditoría para las fases de ejecución e informe, proporcionar una base de discusión sobre diferentes aspectos del proceso.

Los elementos que debe contener como mínimo el plan de trabajo son: los objetivos a alcanzar con la ejecución de la auditoría, el alcance de los controles y exámenes, las actividades y tareas a realizar, el perfil técnico del equipo de trabajo, que tendrá a cargo la labor, cronograma de actividades para las fases de ejecución de la auditoría e informe.

A continuación se establece el formato:

Ibarra, AAAA-MM-DD

Ingeniero  
Iván Lima  
GERENTE SUCURSAL IBARRA  
Ibarra.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente se da a conocer la planificación específica para la auditoría de gestión al departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra, para la evaluación del período comprendido entre el .....del año 20XX.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA  
Sucursal Ibarra  
Plan de auditoría específica**

### **1. Motivo del examen**

El examen de auditoría al departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra, se realizará para establecer la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

### **2. Objetivos del examen.-**

#### **2.1 Objetivo general**

Evaluar la eficiencia, efectividad y economía en los procesos de crédito y cobranza.

#### **2.2 Objetivos específicos**

- Establecer el grado de cumplimiento de planes, objetivos y metas del departamento.
- Verificar el cumplimiento de políticas, métodos o procedimientos adecuados de concesión y recuperación del crédito.
- Evaluar el sistema de control interno utilizado para el departamento.
- Preparar del informe final incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

### **3. Alcance del examen**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría al departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra, el examen se desarrollará para el período del ..... al ..... de 20XX, el inicio es el .....de 20XX con una duración de .....días.

### **4. Base legal**

La cooperativa de ahorro y crédito está regida por las siguientes leyes de control como son:

- La Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento a la Ley Economía Popular y Solidaria.
- Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- El Código del Trabajo.
- La Ley de elecciones y de los estatutos Social de la Cooperativa, bajo las cuales se orienta su administración y direccionamiento.

### **5. Objetivo general del departamento de crédito y cobranza.**

- Administrar el crédito en forma eficiente y eficaz mediante análisis seguimiento y evaluación de los procesos de concesión y

recuperación del crédito en concordancia a procedimientos y políticas establecidas.

## 5.1 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la participación en un 10% en el mercado local para el ..... del año.
- Lograr la oportuna rotación de la cartera que se recupere dentro de los planes establecidos.
- Establecer alianzas estratégicas que minimicen el riesgo del crédito y garanticen el retorno del capital.

## 6. Recursos materiales

Para desarrollar el trabajo de auditoría al departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra, se necesitara de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computador Portátil	3
Pendrive	2
Resma de Papel	5
Esferográficos	9
Lápices	9

## 7. Distribución del trabajo y tiempo estimado

Para el desarrollo de este examen, el equipo de auditoría estará conformado por el siguiente equipo de trabajo.

EQUIPO DE TRABAJO	SIGLAS
Supervisor	A.R.
Jefe de Equipo	F.C.
Auditor Operativo	L.L

Se ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de..... horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

Nº	FASES DE LA AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
1	Conocimiento Preliminar	X	Equipo de Auditores
2	Planificación	X	Equipo de Auditores
3	Ejecución del Trabajo	X	Equipo de Auditores
4	Comunicación de Resultados	X	Equipo de Auditores
5	Seguimiento	X	Equipo de Auditores
<b>TOTAL</b>		<b>X</b>	

Atentamente,

.....  
**AUDITOR INTERNO**

Anexo1: Cronograma de actividades.

### **c. Cronograma de actividades a desarrollar**

El tiempo programado para llevar a cabo la auditoría se registrará en el documento denominado cronograma de actividades, según lo indica en la Tabla N° 38, en el que también se describen las actividades que el grupo de auditores efectuará desde el inicio hasta su conclusión. Es responsabilidad del jefe de grupo vigilar que las actividades determinadas para alcanzar el objetivo y metas de las auditorías se realicen en el tiempo y forma programados. Al finalizar la auditoría, se complementará el cronograma de actividades a desarrollar con el tiempo real utilizado y, en su caso, las razones que originen las variaciones importantes.



Tabla 38 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR																																	
Sector: Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra Área por auditar: departamento de crédito y cobranza Tipo de revisión: auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza																																	
No. de Orden: 001-OT-2013																																	
Hoja N° 01																																	
Nº	ACTIVIDAD	MES																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Días
1	Visita preliminar a la sucursal Ibarra y el área de crédito y cobranza de la cooperativa.																																
2	Entrevista con el gerente de la sucursal y funcionarios del área de crédito y cobranza.																																
3	Identificación si la estructura organizativa de la sucursal.																																
4	Revise y actualice el archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.																																
5	Determinar los componentes a examinarse.																																
6	Aplicar el cuestionario de control interno.																																
7	Aplicar la técnica del F.O.D.A.																																
8	Determinar los indicadores de gestión.																																
9	Realizar un flujo gramas de proceso de crédito y cobranza.																																
10	Elaborar la carta a la gerencia sobre la evaluación de control Interno.																																
11	Elaborar programas de auditoria para los componentes a examinarse.																																
12	Elaborar el memorando de planificación																																
13	Preparar de los papeles de trabajo																																
14	Elaborar de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente																																

Nº	ACTIVIDAD	MES																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Días	
15	Elaborar el borrador de informe																																	
16	Elaborar el informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes																																	
17	Elaborar el acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría																																	
18	Analizar la documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.																																	
19	Comunicar sobre la determinación de responsabilidades																																	
20	Elaborar papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.																																	
	Sábados y Domingos																																	
	Asueto																																	
	Estimado																																	
	Real																																	
	Días estimados:																															3		
	Días reales:																															0		

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: Las autoras.

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

#### **d. Notificación del inicio de auditoría**

La práctica de la auditoría se llevará a cabo por escrito, denominándose como notificación de inicio de auditoría, que deberá:

- a. Incluir el nombre del ente, así como el domicilio donde habrá de efectuarse la auditoría.
- b. Estar dirigida al servidor de mayor jerarquía responsable del área o programa a auditar, con quien se entenderá la auditoría.
- c. Incluir el nombre de todos los auditores que practicarán la auditoría.
- d. Describir de manera general los alcances de la auditoría y el período por revisar. De ser necesario modificar el período y/o el alcance, dicha situación deberá notificarse mediante oficio.

La notificación se entregará a quien va dirigida, obteniendo de puño y letra de éste, el acuse de recibo en una copia de la misma, así como el sello oficial del área de la cual es responsable.

Se entregara las notificaciones a las siguientes personas:

- Al equipo de auditores que intervendrán en la ejecución de la auditoría de gestión. (supervisor, jefe de equipo, auditores operativos)
- Al gerente de la sucursal.
- A los funcionarios que laboran en el departamento de crédito y cobranza.

## **MEMORANDO 0XX-OT-20XX**

### **Asunto: Orden de trabajo**

Ibarra, AAAA-MM-DD

Ingeniera

SUPERVISOR EQUIPO DE AUDITORÍA

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el plan anual de auditoría de la cooperativa de ahorro y crédito "Pablo Muñoz Vega Ltda." sucursal Ibarra, expongo la presente orden de trabajo para efectuar la auditoría de gestión al departamento de crédito y cobranza de la oficina operativa de Ibarra ubicada en las calles Pedro Moncayo entre Sánchez y Cifuentes y Olmedo, cuyo período de análisis cubrirá el primer semestre del año 2013, la auditoría se la llevará a cabo dentro del plazo de 30 días, en donde usted cumplirá la función de supervisar al equipo asignado.

El trabajo cumplirá los siguientes objetivos:

- Evaluar la eficiencia, efectividad y economía en los procesos de crédito y cobranza.
- Establecer el grado de cumplimiento de planes, objetivos y metas del departamento.
- Verificar el cumplimiento de políticas, métodos o procedimientos adecuados de concesión y recuperación del crédito.
- Evaluar el sistema de control interno utilizado para el Departamento.

Como resultado de la auditoría de gestión, se emitirá el informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones. El plazo para la ejecución del examen correrá a partir de la fecha de la orden de trabajo que incluirá la lectura de borrador de l informe.

Atentamente,

.....

AUDITOR INTERNO

#### **e. Acta de inicio de auditoría**

Se debe redactar el acta de Inicio de auditoría, donde debe constar la entrega formal de la orden de auditoría, el nombre, cargo y datos de identificación de los participantes en el acto; el alcance de los trabajos a desarrollar y período por auditar y, en su caso, algún otro hecho que desee agregar la persona con quien se entiende la diligencia. Al inicio de la auditoría generalmente se presenta al auditado el primer oficio de solicitud de documentación y, con posterioridad, se elaborarán los oficios que sean necesarios para la obtención de información que permita a los auditores cumplir con el objetivo de la auditoría.

El formato indica el modelo que se utilizará como acta y los datos que contendrá.

Nº de Acta: XXXX  
Fecha: AAAA-MM-DD  
Numero de Auditoria: XXXX

En la ciudad de Ibarra, (o la localidad donde se levante el acta), siendo las(anotar la hora del inicio del acto) horas, del día (anotar el día, mes y año correspondiente), la o los (mencionar el nombre completo de los auditores), hace constar que se constituyeron en las oficinas que ocupa la (anotar el nombre del área visitada), ubicada en la (anotar el domicilio completo del lugar donde se levanta el acta), a efecto de hacer constar lo siguiente: .....H e c h o s.....

A las (hora y fecha mencionadas) la auditora actuante se presentó en las oficinas citadas y ante la presencia del (nombre del titular del área visitada) Titular de la (anotar el nombre del área en que se actúa), se procedió hacer entrega formal del original de la orden de auditoría (anotar el número y fecha de la orden de auditoría), emitida por la Titular, (citar el nombre completo y puesto de la persona que atiende la diligencia)

El auditor(a) expone al titular o a la persona que atiende la diligencia del área visitada, el alcance de los trabajos a desarrollar, los cuales se ejecutarán al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría citada, mismos que estarán enfocados a los alcances siguientes: (Mencionar los alcances de la revisión, periodo por auditar y tiempo en el que se practicarán los procedimientos de auditoría)

En este acto recibe el original de la orden de auditoría número (citar el número y fecha de la orden de auditoría) hecho con el que se da formalmente notificado y se pone a las órdenes del auditor(a) actuante para atender los requerimientos que le formulen para que cumpla su cometido. ----- No habiendo más hechos que hacer constar se da por concluida la práctica de esta diligencia, siendo las (anotar la hora de conclusión del acto) de la misma fecha en que fue iniciada.

Asimismo, previa lectura de lo asentado la firman al margen y alcance de todos y cada uno de los folios los que en ella intervinieron, haciéndose constar que este documento fue elaborado en original y copia, de la cual se entrega una legible a la persona con el que se atendió la diligencia. Conste.

(Mencionar el nombre del área que intervino en el acta,)  
(Nombre y firma de la persona que atendió la diligencia)  
(Nombre y firma del auditor(a) que lleva acabo la auditoría)

Testigos de Asistencia (Nombre y firma del testigo)

#### **f. Oficios complementarios**

Si en el desarrollo de la auditoría se requiere ampliar, reducir o sustituir al grupo de auditores, así como ampliar o modificar el período y/o el alcance de la revisión; se hará del conocimiento del auditado mediante oficio, que deberá tener las siguientes características:

- a. Dirigirse al servidor a quien se giró la orden de auditoría y contener el nombre y domicilio del ente.
- b. Citar a los auditores que a partir de la fecha del oficio se sustituyen, se incorporen o se retiren de la auditoría y/o describir de manera concreta en qué consiste la ampliación o modificación del alcance y/o el período a revisar.
- c. Estar firmado por las autoridades o jefe de grupo, en un ejemplar de este oficio se recabará el sello del área auditada y la firma de recibido de su titular.



## **FASE I.- CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

### **Introducción**

En esta etapa se busca obtener información general del departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, visión, objetivos, funciones, recursos, políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma. Lo que permitirá conocer los procesos que aquí se ejecutan.

### **Objetivo.-**

- Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; permitiendo una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

### **Procedimientos que se van a realizar:**

- Entreviste a las autoridades y a los directores del departamento a examinar.
- Visite las instalaciones, para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las áreas a auditar.
- Inspeccione los procedimientos establecidos en cada área.
- Revise y actualice el archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.
- Aplique la técnica del F.O.D.A. donde se determina: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, institucionales o el área de estudio.
- Determine los componentes a examinarse.
- Determine criterios, parámetros e indicadores de gestión a ser utilizados.
- Defina los objetivos y estrategia general de la auditoría.

- Construya un modelo de cuestionario de control interno preliminar, para ser aplicado en la fase de conocimiento.
- Realice el análisis interno de la institución en lo referente a los procesos.
- Obtenga información del perfil laboral de los empleados de la institución.
- Realice un programa, cuestionario de control interno y una matriz de riesgo preliminar.
- Elabore el informe sobre el control interno preliminar.
- Evalúe el riesgo inherente.
- Elabore el plan de auditoría.
- Recopile documentación e información sobre el contrato de la auditoría.
- Recopile documentación de la aceptación de la auditoría.

## **1.1 Archivos**

Los archivos son herramientas que ayudan a sustentar los hallazgos y a preparar el plan específico.

Todos los documentos recopilados y preparados durante la auditoría deberán ser organizados en los archivos corrientes y permanentes, a fin de facilitar su acceso a la información contenida en dichos documentos. Estos archivos deben estar divididos en secciones basadas en agrupamientos lógicos.

### **1.1.1 Revisión del archivo corriente**

Se debe efectuar esta revisión con el objeto de examinar el informe de la auditoría anterior, correspondencia emitida y la hoja de pendientes, para evaluar y tomar en cuenta los hallazgos más importantes y otros aspectos que puedan servir de criterio para definir los alcances de la auditoría que se está planificando. Conformado por los papeles de trabajo y serán la base para realizar la auditoría de gestión



### 1.1.2 Revisión del archivo permanente

Se debe efectuar una revisión al archivo permanente para familiarizarse con la organización, control interno, contratos, convenios, leyes, normas y reglamentos aplicables, que estén vigentes para el período a examinar.

A continuación se establece el contenido de cada uno de los archivos: Ver Tabla N° 39

**Tabla 39 Clasificación del archivo**

ARCHIVO CORRIENTE	ARCHIVO PERMANENTE
<b><u>a. Información general</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visita previa y conocimiento de la entidad</li> <li>➤ Información básica de conocimiento de la entidad</li> <li>➤ Resultados de la evaluación preliminar de la estructura de control interno</li> <li>➤ Componentes identificados en la entidad</li> <li>➤ Planificación de trabajo</li> <li>➤ Memorando de planificación</li> <li>➤ Informe de auditoría anterior</li> <li>➤ Informes de auditores internos</li> <li>➤ Memorando con sugerencias para la próxima auditoría.</li> <li>➤ Notas importantes</li> <li>➤ Notas recordatorios o guías de auditoría</li> <li>➤ Notas del auditor sobre asuntos pendientes</li> <li>➤ Revisión de papeles de trabajo</li> <li>➤ Guía para la revisión de papeles de trabajo</li> <li>➤ Hojas de supervisión</li> <li>➤ Hojas de revisión del jefe de equipo</li> <li>➤ Información importante de la entidad</li> <li>➤ Contingencias</li> <li>➤ Problemas legales y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instrucciones permanentes sobre la auditoría de gestión</li> <li>➤ Constancia de la actualización del archivo permanente, suscrita por el supervisor y jefe de equipo.</li> <li>➤ Ordenes de trabajo emitidas por el director de auditoría relacionadas con la entidad auditada.</li> <li>➤ Instrucciones del director sobre auditorías y exámenes especiales a la entidad auditada.</li> <li>➤ Resultados de la visita previa y evaluación preliminar de la estructura de control interno de la entidad, de anteriores intervenciones.</li> <li>➤ Síntesis y memorandos de antecedentes de auditorías y exámenes especiales anteriores.</li> <li>➤ Papeles de auditorías de interés permanente, de la presente y anteriores intervenciones.</li> <li>➤ Detalles de las intervenciones de la contraloría y de la unidad de auditoría interna en la entidad.</li> <li>➤ Informes sobre el seguimiento de recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades.</li> <li>➤ Informe final de comparación del tiempo asignado en la orden de trabajo y el ejecutado.</li> <li>➤ Liquidación del costo de auditorías por cada intervención.</li> <li>➤ Organización interna de la entidad.</li> </ul>

<p>juicios vigentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actas y otros documentos de interés</li> <li>➤ Correspondencia relacionada con la entidad</li> <li>➤ Comunicación parcial de resultados</li> <li>➤ Global de la entidad</li> <li>➤ Puntos de vista de la entidad</li> <li>➤ Actas de reuniones de trabajo</li> <li>➤ Equipo multidisciplinario y presupuestos de tiempo</li> <li>➤ Nómina del equipo multidisciplinario</li> <li>➤ Distribución de trabajo</li> <li>➤ Reportes detallados y resúmenes de tiempo</li> <li>➤ Información financiera del periodo examinado</li> <li>➤ Estados financieros preparados por el periodo examinado</li> <li>➤ Información presupuestaria</li> <li>➤ Resultados del análisis financiero y evaluación presupuestaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Base leal y constitución de la entidad</li> <li>➤ Lista de las máximas autoridades</li> <li>➤ Lista de niveles directivos</li> <li>➤ Lista de principales funcionarios</li> <li>➤ Organización general de la entidad</li> <li>➤ Ubicación física de las unidades administrativas</li> <li>➤ Manuales de funciones y procedimientos</li> <li>➤ Reglamentos, instructivos y otra normatividad interna y específica</li> <li>➤ Actas de sesiones y de reuniones de trabajo</li> <li>➤ Breve historia de la entidad auditada</li> <li>➤ Fines y actividades institucionales</li> <li>➤ Visión, misión, objetivos y metas institucionales</li> <li>➤ Principales actividades institucionales; y descripción de los bienes, obras o servicios que presta.</li> <li>➤ Detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.</li> <li>➤ Informes de actividades y logro de objetivos y metas</li> <li>➤ Estadísticas sobre los resultados de gestión de la entidad</li> <li>➤ Encuestas y opiniones de la prensa sobre la entidad</li> <li>➤ Otra información relativa</li> <li>➤ Gestión financiera- contable</li> <li>➤ Manuales de administración financiera y de contabilidad</li> <li>➤ Estructura organizativa del área financiera y sus unidades administrativas</li> <li>➤ Descripción de procedimientos, métodos, políticas, plan de cuentas, registros y prácticas contables vigentes</li> <li>➤ Lista de firmas o iniciales de personas que autorizan operaciones administrativas-financieras, legalizan documentos o firman cheques</li> <li>➤ Procedimientos de control previo (flujos)</li> <li>➤ Flujos de caja</li> </ul>
<p><b>b. Información específica por componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Componente "A"</li> <li>➤ Programa de trabajo</li> <li>➤ Resultados de la evaluación específica de control interno</li> <li>➤ Papeles de trabajo elaborados por el auditor</li> <li>➤ Documentación recibida de la entidad o de terceros</li> <li>➤ Indicadores o parámetros utilizados con sus resultados</li> <li>➤ Hojas resúmenes sobre hallazgos significativos</li> <li>➤ Comunicaciones parciales de resultados de auditoria</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reportes e informes financieros</li> <li>➤ Resultados del análisis financiero y de los controles financieros practicados</li> <li>➤ Estados financieros de periodos anteriores</li> <li>➤ Información presupuestaria de anteriores intervenciones</li> <li>➤ Presupuestos anuales</li> <li>➤ Cédulas presupuestarias</li> <li>➤ Resultados de la evaluación de la evaluación presupuestaria</li> <li>➤ Indicadores y parámetros de gestión</li> <li>➤ Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología, Calidad, Impacto Financieros-presupuestarios, Gestión operativa y de resultados</li> <li>➤ Síntesis o copias de contratos o escrituras</li> <li>➤ Contratos de trabajo, préstamos, arrendamiento de activos fijos</li> <li>➤ Escrituras de propiedades</li> <li>➤ Hipotecas</li> <li>➤ Escritura de prenda comercial, industrial</li> <li>➤ Otros contratos o escrituras</li> <li>➤ Asuntos misceláneos</li> <li>➤ Resúmenes de problemas legales y juicios a favor o en contra</li> <li>➤ Publicaciones internas</li> <li>➤ Formularios principales usados por la entidad</li> <li>➤ Lista de proveedores</li> <li>➤ Catálogos, listas de precios</li> </ul>
--	---

**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002, págs. 74-79)

**Elaborado por:** Las autoras

## 1.2 Componentes y subcomponentes

Dependiendo de la naturaleza del análisis, magnitud, complejidad y diversidad de operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes. Para el departamento de crédito y cobranza se puede identificar como componente principal el crédito y cobranza y subcomponentes concesión de créditos y

recuperación de la cartera. En la Tabla N°41 se hace referencia a los componentes y subcomponentes.

### **1.3 Programa de auditoría**

Los programas de auditoría es un esquema detallado del trabajo a realizar en la auditoría de gestión y los procedimientos a aplicar en la fase de ejecución. En el programa se determina el alcance, la oportunidad y la profundidad de las pruebas para la obtención de las evidencias que soporten los conceptos y opiniones.

Los objetivos del programa de auditoría son:

- Verificar los objetivos previstos para cada proceso significativo.
- Evaluar riesgos y control específicos por cada proceso.
- Identificar fuentes y criterios de auditoría.
- Describir los procedimientos de auditoría que se aplicarán.

La elaboración, contenido y ejecución de los programas de auditoría, son responsabilidad del equipo auditor, por cuanto éste tiene conocimiento pleno de los procedimientos de la entidad y es el encargado de desarrollar el trabajo de campo, deberán ser aprobados por el responsable de auditoría.

Para evaluar la gestión se debe desarrollar un programa que le facilite el trabajo al auditor, permitiéndole obtener información general sobre la organización auditada, por lo que se plantea un programa de conocimiento general para la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra Para ello se requiere de un método de uso general aplicable que debe consistir en un análisis profundo y detallado del trabajo que se desarrolla dentro de la sucursal. Ver la Tabla N° 40 del modelo a utilizar.

### **1.4 Narrativas.**

En este formato se resumirá la forma en que se desarrolló el trabajo de auditoría, describiendo cada una de las situaciones presentadas en las

funciones evaluadas. Incluyendo una conclusión y recomendación general del trabajo realizado. Especificando el área evaluada, la función, el responsable de la función, la fecha, nombre y firma de elaborado.

#### **1.4.1 Narrativa de visita preliminar**

Se debe efectuar una visita preliminar a la entidad a auditar, con el objeto de solicitar información y documentación (financiera, legal, manuales, etc.), que servirá de base para la planificación. Esta visita se debe hacer con personal responsable de la sucursal que es el gerente, dependiendo de la cobertura de la auditoría.

Como resultado del trabajo efectuado anteriores, se debe elaborar un resumen, el cual servirá de base para elaborar el memorando de planificación. Ver tabla N° 41

#### **1.4.2 Narrativa entrevista al gerente de la sucursal**

La entrevista al gerente de la sucursal debe proveer una certeza adecuada que el funcionario tiene las destrezas técnicas requeridas para realizar el trabajo. Este es un factor importante que contribuye a que la operación sea efectiva y eficiente. Ver Tabla N°42

#### **1.4.3 Narrativa entrevista al personal del departamento de crédito y cobranza.**

Constituye una técnica realizada por el auditor, debiendo ser organizadas previamente con objetivos claramente comunicados siguiendo un patrón establecido, tiene que estar sustentada a través de un documento de notas de entrevista. Un buen método es un formulario de entrevista, se debe recordar que el propósito de recopilar evidencia de auditoría. Las entrevistas al personal tienen naturaleza de descubrimiento y nunca deben ser acusatorias. Si estas notas fueran necesarias para soportar conclusiones, el auditor debe verificar la exactitud de las notas con la entrevistada. Ver Tabla N° 43

**Tabla 40 Programa de auditoría de conocimiento general**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
OBJETIVOS:					
1	Obtener conocimiento general de las actividades de la Sucursal Ibarra.				
2	Verificar la existencia del plan estratégico institucional, plan operativo y código de ética.				
3	Obtener conocimiento general de los controles Internos Implementados por la Cooperativa para el desarrollo de actividades.				
4	Conocer los indicadores que se utilizan en la sucursal para evaluar la gestión.				
PROCEDIMIENTOS					
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF.P T	FECHA	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
1	Realice una visita preliminar a la sucursal Ibarra y el departamento de crédito y cobranza, desarrollando un conocimiento previo de áreas de trabajo, personal, ambiente de trabajo y el recorrido por las instalaciones.				
2	Entreviste al gerente de la sucursal y funcionarios del departamento de crédito y cobranza, notifíqueles el inicio de la auditoria y solicíteles la siguiente información: <div style="margin-left: 20px;"> ➤ Base legal interna y externa  ➤ Organigramas </div>				
3	Verifique que la cooperativa cuenta con un código de ética.				
4	Identifique si la estructura organizativa de la sucursal le permite cumplir con sus objetivos, planes y estrategias establecidas.				
5	Revise y actualice el archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.				
6	Determine los componentes y Subcomponentes a examinarse.				
7	Elabore y aplique el cuestionario de control interno específico del componente y sus respectivos sub componentes.				
8	Evalúe la matriz de riesgo de control y detección.				
9	Aplique la técnica del F.O.D.A.				
10	Determine los indicadores de gestión				
11	Realice flujo gramas de procesos de crédito y cobranza.				
12	Elabore el informe y comunique a la gerencia sobre la evaluación de control interno.				

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

**Tabla 41 Visita preliminar**

--

<p align="center"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b>  <b>SUCURSAL IBARRA</b>  <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>  <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b></p>					
<p align="center"><b>VISITA A LAS INSTALACIONES</b></p> <p>El AAAA-MM-DD, siendo las 8.00 horas, se realizó el recorrido por las instalaciones de la cooperativa de Ahorro YCrédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra y se observo que para el registro de asistencia de los empleados, deben timbrar a la entrada y salida esta instrumento se encuentra instalado en la segunda planta de la institucion, la hora de entrada de atencion al publico es Lunes a Viernes 08:00 a 12:30 - 14:30 a 17:30 Sábados y feriados 08:30 a 13:30.</p> <p>La visita fue guiada por el Gerente de la sucursal, el Ing. Iván Lima, en donde se pudo observar al personal desempeñando sus labores diarias, la limpieza del lugar.</p> <p>El departamento está integrado por 7 miembros: 2 Asesores de crédito de consumo, 2 asesores de microcrédito, 1 en cobranza y 2 asistentes.</p> <p>Sus instalaciones constituye un edificio de 2 plantas, la primera planta corresponde a las operaciones financieras de la sucursal y atención al público, en la segunda planta está el área de negocios, crédito y cobranzas.</p> <p>Los suministros de oficina que existe en el departamento son suficientes, para que el personal realice las actividades ordenadamente y a tiempo. El espacio es suficiente para dar atención al socio para desempeñar sus actividades sin interferir a las demás áreas. Las instalaciones se encuentran implementadas con escritorios, sillas, sillones, equipos de computación personalizados, los mismos que tienen programas específicos para el departamento.</p> <p>El software utilizado por la cooperativa es el COBIS, cada funcionario cuenta con claves de seguridad al sistema.</p> <p>Tienen cámaras de seguridad para el monitoreo de actividades, lo supervisa el gerente de sucursal mismo que tiene acceso a ella; existe personal de seguridad adicionalmente.</p> <table border="1"> <tr> <td><b>COMPONENTES</b></td> <td><b>SUBCOMPONENTES</b></td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</td> <td>CONSESION DE CRÉDITO RECUPERACIÓN DE CARTERA</td> </tr> </table>		<b>COMPONENTES</b>	<b>SUBCOMPONENTES</b>	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	CONSESION DE CRÉDITO RECUPERACIÓN DE CARTERA
<b>COMPONENTES</b>	<b>SUBCOMPONENTES</b>				
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	CONSESION DE CRÉDITO RECUPERACIÓN DE CARTERA				

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

**Tabla 42 Entrevista al gerente sucursal**

--

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b> Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX <b>ENTREVISTA AL GERENTE SUCURSAL</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Conocer el desempeño institucional y el departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra.	
<b>Nombre del Entrevistado:</b> <b>Cargo:</b> <b>Entrevistador:</b>	<b>Día y hora:</b> <b>Lugar:</b>
<b>CUESTIONARIO:</b>  1. ¿Explique la estructura y funcionamiento de departamento de crédito y cobranza en la sucursal Ibarra?  2. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías de gestión?  3. ¿Cree usted, que la cooperativa y el departamento ha logrado alcanzar los objetivos y metas propuestos?  4. ¿La cooperativa cuenta con registros de los procedimientos a seguir previos a la entrega de créditos y recuperación de los mismos?  5. En la planificación operativa anual, que funcionarios intervienen.  6. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño de los funcionarios de crédito y cobranza?  7. ¿Cuánta la entidad con un código de ética?  8. ¿Cuál es la frecuencia de evaluación para la cartera en mora?	

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		



**Tabla 43 Entrevista a los funcionarios del departamento de crédito y cobranza**

--

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b> Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX <b>ENTREVISTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Conocer el desempeño del departamento de crédito y cobranza de la sucursal Ibarra.	
<b>Nombre del Entrevistado:</b> <b>Cargo:</b> <b>Entrevistador:</b>	<b>Día y hora:</b> <b>Lugar:</b>
<b>CUESTIONARIO:</b>  1. ¿Cómo paso usted a formar parte de la cooperativa?  2. ¿Cuándo ingreso a la cooperativa le informaron sobre todas las funciones que usted actualmente realiza?  3. ¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?  4. ¿Cuál es la frecuencia de evaluación para la cartera en mora?  5. ¿Considera usted que el sistema informático cumple con los requerimientos para facilitar la gestión del departamento de crédito y cobranza?  6. ¿Cómo califica usted la gestión para la recuperación de la cartera vencida?  7. ¿El departamento cuenta con objetivos estratégicos para disminuir la cartera en mora?	

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

## **1.5 Cuestionario de control interno Fase I**

Para efectuar la primera evaluación se debe preparar un cuestionario con una serie de preguntas predefinidas y secuenciales, las preguntas deben ser encaminadas a evaluar los controles que minimicen los riesgos establecidos por el ente auditado. Para evaluar la estructura del control interno, se utilizara los ocho componentes del Informe COSO 2 ERM.

El cuestionario de control interno que diseñe el equipo auditor se debe enfocar a la identificación de los riesgos y evidenciar las zonas críticas en las que se pondrá mayor énfasis a partir del diseño de preguntas encaminadas a determinar la aplicación y efectividad de los controles para minimizar los riesgos, por parte del ente.

Una vez el cuestionario haya sido aprobado en mesa de trabajo, el equipo deberá validar los controles que se derivan de las preguntas propuestas mediante pruebas de recorrido.

### **1.5.1 Evaluación preliminar del control interno**

La evaluación preliminar del control interno, es un procedimiento necesario para identificar posibles áreas críticas, y definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, para lo cual se debe seguir el siguiente procedimiento:

Los objetivos son los siguientes:

- Conocer y comprender el funcionamiento del control interno de la entidad sujeta a auditoría.
- Identificar las posibles áreas críticas.
- Definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar.

A continuación se visualiza en la Tabla N° 44:

**Tabla 44 Cuestionario de control interno de conocimiento general**



AUDITORÍA DE GESTIÓN					
COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA					
Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
<b>Misión, objetivos y políticas</b>					
1	¿Tiene la organización un plan estratégico?	X			
2	¿Cuenta la sucursal y el departamento de crédito y cobranza con visión, misión, objetivos, FODA y definición de procesos?	X			Es general para toda la cooperativa
3	¿La misión es consistente y está acorde al instrumento de creación de la organización?	X			
4	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?		X		Se remiten a la agenda institucional.
<b>Organigrama</b>					
5	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa? que: Manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales de la organización	X			
6	¿Está difundido a toda la organización?	X			
7	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?	X			
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>					
8	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables de cada cargo?	X			
9	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?	X			
10	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	X			
<b>Integridad y valores éticos</b>					
11	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y valores éticos de la organización, a través de un código de conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?	X			No está ingresado en la biblioteca virtual que manejan los empleados.

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
12	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?		X		No ha sido difundido al personal
13	¿Conoce el personal de la organización y sus funcionarios el código de ética?	X			
14	¿Se ponen tales reglasen conocimiento de terceros ajenos a la organización pero en contacto con la misma?	X			
<b>Competencia profesional</b>					
15	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar delante los objetivos esperados?	X			
16	¿Esa definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	X			
17	¿Se han definido las competencias/capacidad es necesarias y perfiles requeridos?	X			
18	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	X			
19	¿Existe en la entidad manual de funciones donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la cooperativa?	X			
20	¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?	X			2 a 3 veces por año
21	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		X		Una vez por año
22	¿Se comunica a cada uno de los interesados?		X		No se informa acerca de los resultados obtenidos
<b>Atmósfera de confianza mutua</b>					
23	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y los nivel es directivos?	X			
<b>Filosofía y estilo de la dirección</b>					
24	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permite recibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X			



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
25	¿Existe orientación hacia la administración por resultados?	X			
26	¿Se observa en la dirección superior de la entidad una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	X			
27	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? El término rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización.		X		Cada puesto ya está definido no se rota al personal
28	¿Se aplican políticas activas para la retención del personal clave?		X		El personal puede ser relevado de su cargo si no muestra competencia profesional.
29	¿Se observa una actitud positiva hacia las funciones de rendición de cuentas, auditoría interna y externa y otros controles? (en función a los tiempos de respuesta)	X			
30	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	X			
31	¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	X			
<b>Políticas y prácticas de personal</b>					
32	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?	X			
33	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		X		El personal no está informado
34	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	X			
35	¿Se consideran a estos efectos la integridad y el apego a valores éticos?	X			

**Fuente:** (GONZÁLEZ, 2008)

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

**Nota; Los resultados aquí expuestos son supuestos expresados para el desarrollo de la presente investigación.**

## 1.6 Matriz de ponderación

Se elabora la matriz de ponderación de riesgo donde se determinara:

- El grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del departamento.
- Los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto.
- Los riesgos inherentes y residuales son evaluados.

### 1.6.1 Calificación del riesgo de control

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

**Tabla 45 Matriz de ponderación del riesgo**

	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	Alto	Deficiente
51%-59%	Moderado Alto	Regular
60%-66%	Moderado	Bueno
67%-75%	Moderado Bajo	Muy Bueno
76%-95%	Bajo	Excelente

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no existe una empresa perfecta.

Como resultado de la evaluación preliminar del control interno, se deberán identificar posibles áreas críticas, que servirán de base para determinar el alcance de la auditoría y la naturaleza y oportunidad de los procedimientos de auditoría que se aplicarán, para optimizar el uso de los recursos y alcanzar los objetivos previstos

La matriz está disponible en Excel con los porcentajes señalados en esta tabla o para ser ajustados cuando no se evalúe uno más subcomponentes. Ver Tabla N° 46

Tabla 46 Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo fase I conocimiento general



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA									
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACIÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Misión, objetivos y políticas									
1	¿Tiene la organización un plan estratégico?	SI	9	10					
2	¿Cuenta la Sucursal y el departamento de crédito y cobranza con la visión, misión, objetivos, FODA y definición de procesos?	NO	2	8					
3	¿Es consistente con la misión y función definida en el instrumento de creación de la organización?	SI	6	8					
4	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	NO	2	8					
Organigrama									
5	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa? que: Manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales de la organización	SI	8	9					
6	¿Está difundido a toda la organización?	SI	7	8					
7	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento dela evaluación?	SI	7	8					
Asignación de autoridad y responsabilidad									
8	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables de cada cargo?	SI	7	9					
9	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?	SI	6	8					
10	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	SI	8	9					



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.  
SUCURSAL IBARRA**

Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACIÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Integridad Y Valores Éticos									
11	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y valores éticos de la organización, a través de un código de conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?	NO	2	9					
12	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?	NO	4	8					
13	¿Conoce el personal de la organización y sus funcionarios el código de ética?	SI	5	8					
14	¿Se ponen tales reglasen conocimiento de terceros ajenos a la organización pero en contacto con la misma?	SI	5	8					
Competencia profesional									
15	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	SI	7	9					
16	¿Esa definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	SI	6	8					
17	¿Se han definido las competencias/capacidad es necesarias y perfiles requeridos?	SI	8	8					
18	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	SI	6	8					
19	¿Existe en la entidad manual de funciones donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la cooperativa?	SI	8	10					
20	¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?	SI	8	8					
21	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	NO	2	10					
22	¿Se comunica a cada uno de los interesados?	NO	3	8					





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA									
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACIÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Atmósfera de confianza mutua									
23	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y los niveles directivos?	SI	7	8					
Filosofía y estilo de la dirección									
24	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permite recibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	SI	9	9					
25	¿Existe orientación hacia la administración por resultados?	SI	7	9					
26	¿Se observa en la dirección superior de la entidad una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	SI	8	9					
27	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? El término rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización?	NO	3	8					
28	¿Se aplican políticas activas para la retención del personal clave?	NO	4	7					
29	¿Se observa una actitud positiva hacia las funciones de rendición de cuentas, auditoría interna y externa y otros controles? (en función a los tiempos de respuesta)	SI	8	9					
30	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	SI	9	10					
31	¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	SI	8	9					



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA									
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACIÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Políticas y prácticas de personal									
32	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?	SI	7	9					
33	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?	SI	5	8					
34	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	SI	9	10					
35	¿Se consideran a estos efectos la integridad y el apego a valores éticos?	SI	8	9					
Criterios Evaluados			218	301					
Porcentaje			72.42%	100%					

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

**Nota; Los resultados aquí expuestos son supuestos y expresados para el desarrollo de la presente investigación.**

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

Al realizar una matriz de riesgo nos permite tener un conocimiento amplio de cada una de las actividades y procesos, el formato de las matrices no es estandarizado pudiendo el personal que realice el estudio de riesgos tomar su propio formato y realizar su investigación. De este modo se ha realizado un formato de matriz que se adapte de manera apropiada al proceso evaluado. El auditor asignara las valoraciones y puntajes de acuerdo a su criterio y experiencia que posea al momento de realizar el examen.

### 1.7.1 Determinación del nivel de confianza y riesgo

En concordancia con el enfoque basado en riesgos que tiene la auditoría, a cada ente objeto de control se le determina un nivel de riesgo, mediante la utilización de la matriz de riesgo a través de la cual se evalúan los factores de riesgo de los subcomponentes examinados y asociados a los mismos, calificándolos en alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo. Ver Tabla N° 47

#### Determinación de confianza y riesgo Fase I conocimiento general

	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	Alto	Deficiente
51%-59%	Moderado Alto	Regular
60%-66%	Moderado	Bueno
67%-75%	Moderado Bajo	Muy Bueno
76%-95%	Bajo	Excelente

**Tabla 47 Nivel de confianza y riesgo fase I conocimiento general**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	67%-75%	Muy Bueno
	72.42%	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE</b>	67%-75%	Moderado Bajo
	72.42%	
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>EL CONTROL INTERNO ES MUY BUENO Y EL RIESGO DE AUDITORIA ES MODERADO BAJO</b>	

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

**Nota;** Los resultados aquí expuestos son supuestos expresados para el desarrollo de la presente investigación.

## 1.8 Matriz FODA

Se identificara las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través del análisis FODA. Se conforma un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, formular la estrategia para la ejecución de la auditoria a los subcomponentes en la fase siguiente. En la siguiente tabla se hace referencia: Ver Tabla N° 48

**Tabla 48 Matriz FODA Fase I conocimiento general**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal comprometido con el bienestar del departamento.	D1	Los funcionarios desconocen la filosofía del departamento.
F2	Imagen y prestigio del departamento	D2	Inadecuada frecuencia de evaluación de personal
F3	Agilidad en el trámite de otorgamientos de créditos.	D3	Excesiva burocracia en el otorgamiento del crédito hipotecario.
F4	Sistema informático actualizado.	D4	Centralización del crédito hipotecario en la matriz
F5	Espacio físico adecuado del departamento de crédito y cobranza.	D5	No cuenta con un modelo de auditoría de gestión establecido
F6	Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación interna		
F7	Cuenta con un historial crediticio del cliente.		
F8	Bajos índices de morosidad en la recuperación de cartera.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Cooperación y convenios con instituciones de constitución sólida.	A1	Políticas gubernamentales.
O2	Alta confiabilidad de la población en la cooperativa.	A2	Disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
O3	Ampliación del mercado	A3	Proliferación de instituciones que prestan similares servicios crediticios.
		A4	Competencia desleal en un mercado reducido
		A5	Situación económica y política inestable

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

**Nota; Los resultados aquí expuestos son supuestos expresados para el desarrollo de la presente investigación.**

## 1.9 Indicadores de gestión

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación. Ver Tabla N° 46 Subcomponente: Conseción de Créditos y la Tabla N° 47 Subcomponente: Recuperación de la Cartera.

**Tabla 49 Indicadores de gestión fase I**

<b>COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>
<b>SUBCOMPONENTE: Conseción de créditos</b>
<b>Intensidad de demanda créditos</b> $\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES INGRESADAS}}{\text{NUMERO SOLICITUDES ENTREGADAS}}$ <p>Este indicador nos permitirá medir la demanda mensual de créditos existentes, fijando un parámetro para establecer la disponibilidad que debemos mantener.</p>
<b>Nivel de aprobación crédito</b> $\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES APROBADAS}}{\text{NUMERO SOLICITUDES INGRESADAS}}$ <p>Este indicador nos permitirá establecer el nivel de aceptación a la demanda que tiene la cooperativa mensualmente.</p> $\frac{\text{Nº DE DÍAS DE APROBACIÓN}}{\text{Nº DE DÍAS ESTIMADOS DE APROBACIÓN}}$ <p>Este indicador nos permitirá establecer el número total de días estimados que los asesores de crédito tardan para despachar los préstamos para dar aprobación a los créditos</p>
<b>Nivel de negación crédito</b> $\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES NEGADAS}}{\text{NUMERO SOLICITUDES INGRESADAS}}$

Este indicador nos permitirá establecer el nivel de negación a la demanda que tiene mensualmente.

**Nivel de cumplimiento colocación cartera**

$$\frac{\text{TOTAL CARTERA COLOCADA MES}}{\text{TOTAL CARTERA PRESUPUESTADA}}$$

Este indicador permitirá medir el cumplimiento de los presupuestos de colocación mensual que mantiene la cooperativa como objetivo.

**Nivel gestión asesor**

$$\frac{\text{NUMERO SOLICITUDES SIN PROCESO}}{\text{NUMERO DE SOLICITUDES INGRESADAS POR ASESOR}}$$

Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de incumplimiento de cada asesor de crédito.

**Nivel gestión comité de crédito**

$$\frac{\text{NUMERO SOLICITUDES SIN PROCESO}}{\text{NUMERO DE SOLICITUDES ENTREGAS}}$$

Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de cumplimiento del Comité de Crédito de acuerdo a los solicitudes a ellos entregadas

**Nivel cumplimiento presupuesto de gastos**

$$\frac{\text{GASTOS REALIZADOS ÁREA CRÉDITO MES}}{\text{PRESUPUESTO MENSUAL ASIGNADO}}$$

Este indicador nos permitirá evaluar el uso de recursos de área.

**Promedio atención crédito horas trabajadas**

$$\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES INGRESADAS}}{\text{TOTAL HORAS TRABAJADAS MES}}$$

Este indicador nos permitirá evaluar el tiempo promedio que cada asesor dedica al seguimiento proceso de crédito.

**PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO**

$$\frac{\text{MONTO DE COLOCACIÓN POR MES}}{\text{GASTOS TOTALES ÁREA}}$$

Es la relación de volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en producción.

**Fuente:** (GONZÁLEZ, 2008)

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

**Tabla 50 Indicadores de gestión subcomponente: cobranza fase i**

<p align="center"><b>COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b></p>
<p align="center"><b>SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE LA CARTERA</b></p>
<p><b>Porcentaje cartera colocada ventanilla</b>  <u>MONTO APROBADO PAGO DIRECTOS</u>  MONTO COLOCADO CARTERA  Este indicador nos permitirá evaluar la cartera con recuperación con pago directo a ventanilla colocada por mes</p>
<p><b>Porcentaje cartera colocada tabulados</b>  <u>MONTO APROBADO DESCUENTO ROL</u>  MONTO COLOCADO CARTERA  Este indicador nos permitirá evaluar la cartera con recuperación a través de Descuento Roles colocadas por mes</p>
<p><b>Gestión cobranzas cartera B y C</b>  <u># DE LLAMADAS DEUDORES CART. B Y C</u>  TOTAL DEUDORES CARTERA B Y C  Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de cumplimiento y gestión que realizan los oficiales de cobranzas con respecto a la recuperación de cartera</p>
<p><b>Nivel cumplimiento recuperaciones</b>  <u>MONTO RECUPERACIÓN MENSUAL</u>  MONTO RECUPERACIÓN PROYECTADO  Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos de recuperación estimado.</p>
<p><b>Porcentaje de recuperación pagos directos</b>  <u># CRÉDITOS MENSUALES PAGADOS</u>  # DE CRÉDITOS MENSUALES REPORTADOS  Este indicador nos permite evaluar el nivel de recuperación a través de pago directo ventanilla.</p>

**Fuente:** (Auditoría Gestión Cooperativa de Ahorro Crédito CASAG., 2008)

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		



## **FASE II.- PLANIFICACIÓN**

### **Introducción**

Se orienta a la revisión de la naturaleza, alcance, objetivos, condiciones y limitaciones del examen que realiza el auditor. La revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.

### **Objetivo.-**

Determinar los procedimientos de auditoría que se aplicaran en la ejecución del trabajo y servir de guía para la adecuada ejecución de la auditoría.

### **Procedimientos que se van a realizar:**

- Revise y analice de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- Identifique los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “ejecución”; a base de los resultados de la evaluación.
- Determine la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.
- Prepare un memorando de planificación, de acuerdo a los formatos, modelos y estructura previamente establecida.



- Elabore los programas detallados y flexibles, para cada componente a examinarse de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E”.

## 2.1 Memorando de planificación

En este documento se resume el resultado del proceso de la familiarización y evaluación preliminar del control interno, definiendo los criterios a ser utilizados por el auditor interno, que sirva de base para definir los antecedentes generales más importantes de la entidad a auditar, aspectos legales, normativos y reglamentarios que le son aplicables, condiciones para efectuar la auditoría, objetivos, alcance del trabajo y la estimación de recursos y tiempo necesarios.

El memorando de planificación, debe elaborarse de acuerdo a la siguiente estructura como se encuentra en la Tabla N° 51.

**Tabla 51 Memorando de planificación fase II**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA  MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN  Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>	
<b>ENTIDAD:</b>	
Auditoría de gestión a: (Indicar el área)	Periodo:(del examen)
Preparado por: (jefe de equipo)	Fecha:(Inicio del ...)
Revisado por: (Supervisor)	Fecha: (Final)
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>	
➤ Informe largo de auditoria ➤ Memorando de antecedentes, y síntesis del informe.	
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>	<b>FECHA ESTIMADA</b>
➤ Orden de trabajo	
➤ Inicio de trabajo en el campo	
➤ Finalización del trabajo en el campo	
➤ Redactar el borrador de informe	

➤ Discusión del borrador de informe con funcionarios	
➤ Presentación del informe a la dirección	
➤ Emisión del informe de auditoría	
➤ Tramitar informe a las autoridades de la empresa	
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	<b>NOMBRES</b>
➤ Coordinador	
➤ Supervisor	
➤ Jefe de Equipo	
➤ Auditor operativo	
➤ Auditor operativo	
➤ Técnico Informático	
➤ Abogado (jurídico)	
➤ Abogado (contratación pública)	
➤ Ingeniero o arquitecto	
➤ Psicólogo educativo	
➤ Médico	
➤ Trabajadora social	
➤ Especialista recursos humanos	
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b>	
Establecer los días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
➤ FASE I, conocimiento preliminar	
➤ FASE II, Planificación	
➤ FASE III, Ejecución	
➤ FASE IV, Comunicación de resultados	
➤ FASE V, Seguimiento	
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
5.1. Materiales	
5.5. Viáticos y pasajes	
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA</b>	
<b>6.1. Información general de la entidad</b>	
➤ Misión ➤ Visión ➤ Objetivos ➤ Actividades principales ➤ Estructura orgánica ➤ Financiamiento ➤ Principales fuerzas y debilidades ➤ Principales oportunidades y amenazas ➤ Componentes escogidos para la base de ejecución	
<b>6.2. Enfoque a:</b>	
➤ (Auditoría Gerencial-Operativa y de resultados)	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auditoria orientada hacia la eficacia en el logro de objetivos y actividades)</li> <li>➤ (Auditoria orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos)</li> <li>➤ (Auditoria orientada hacia el grado de satisfacción de necesidades de los usuarios)</li> </ul>
<b>6.3. Objetivo:</b> 6.3.1. Objetivo general 6.3.2. Objetivos específicos por cada uno de los componentes
<b>6.4. Alcance:</b> (identificación de los componentes con sus correspondiente periodo a examinarse)
<b>6.5. Indicadores de gestión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ indicadores de rendimiento</li> <li>➤ Indicadores de productividad</li> <li>➤ Indicadores de cantidad</li> <li>➤ Indicadores de eficiencia</li> <li>➤ Indicadores de efectividad</li> <li>➤ Indicadores de impacto</li> <li>➤ Indicadores financieros</li> </ul> <p><b>NOTA:</b> aquí deberá señalar si existen o no en la entidad auditada los indicadores mencionados, en caso de no existir, es necesario esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo multidisciplinario a la institución.</p>
<b>6.6. Resumen de los resultados de la evaluación del control interno.</b> <b>NOTA:</b> Sobre la estructura y por cada componente a examinarse, tanto de los auditores como obtenidos por cada uno de los especialistas.
<b>6.7. Calificación de los factores de riesgo de auditoria</b>  <b>NOTA;</b> por cada componente a examinarse
<b>6.8. Grado de confianza programa y controles claves de efectividad y eficiencia</b>  <b>NOTA:</b> Por cada componente a examinarse
<b>6.9. Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución</b>  <b>NOTA:</b> Por cada componente a examinarse
<b>6.10. Trabajo de los otros profesionales a realizar en la fase de ejecución</b> <b>NOTA:</b> Por cada componente a examinarse y por cada especialista.
<b>7. COLABORACION DE LA ENTIDAD AUDITADA:</b> 7.1. Auditores internos 7.2. Otros profesionales 7.3. Otra colaboración
<b>8. OTROS ASPECTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno</li> </ul>

por cada componente (preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales)

- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la fase de “Conocimiento Preliminar”

## **9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN**

**NOTA:** suscriben el supervisor y jefe de equipo por parte de los auditores y los otros profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.

### **Firmas de aprobación de la planificación**

**NOTA:** suscriben el director y subdirector de auditoría 1, precisando fechas.

**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002)

**Elaborado por:** Las autoras.

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

## **2.2 Programa de auditoría específico**

Para cada auditoría, deben prepararse programas específicos o a la medida, que incluyan objetivos y procedimientos aplicables a las muestras establecidas. Se establece programas diferenciados para cada subcomponente evaluado, concesión de créditos y la recuperación de la cartera.

Los objetivos de fijar los programas son:

- Proveer a los auditores internos las herramientas técnicas que les permitan:
- Desarrollar el trabajo con base en procedimientos específicos para alcanzar los objetivos previstos.
- Guiar la aplicación de las técnicas y los procedimientos de auditoría hacia la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente.

- Asegurar la aplicación de los procedimientos mínimos, para alcanzar el grado requerido de calidad de la auditoría.

### **2.2.1 Cuerpo del programa**

- Definición del área o cuenta a examinar
- Objetivos específicos que se espera alcanzar
- Procedimientos de auditoría
- Identificación de responsables y fechas
- Firma del supervisor o auditor que elaboró el programa
- Firma del Director de auditoría interna, aprobando el programa

A continuación se hace referencia a cada uno de los programas propuestos:

- Programa de auditoría para el departamento de crédito y cobranza.  
Tabla N° 52.

**Tabla 52 Programa de auditoría específico para crédito y cobranza  
fase II**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.SUCURSAL IBARRA</b> <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
OBJETIVOS:					
1	Analizar si existe la adecuada distribución de funciones y responsabilidades en el departamento de crédito y cobranza.				
2	Evaluar la normativa legal en que se sustenta el departamento de crédito y cobranza.				
3	Analizar los índices de cartera vencida y recuperada total.				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF.PT	FECHA	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
1	Obtenga información del control interno sobre el procedimiento de entrega de créditos y recuperación de cartera.				
2	Evalúe el cumplimiento de las políticas de entrega de crédito por parte de los funcionarios.				
3	Verifique si la cooperativa tiene como política analizar la 5 C de crédito antes de entregar un préstamo.				
4	Analice si el personal encargado de entrega de créditos está capacitado de acuerdo al área a la que pertenece.				
5	Evalúe el software administrativo que se utiliza como apoyo en la entrega de créditos.				
6	Revise saldos actuales de préstamos otorgados en el periodo evaluado.				
7	Investigue y analizar los reclamos por cobros en exceso o saldos incorrectos por parte de los socios.				
8	Analice si la tasa de Interés por mora es la adecuada en relación al monto y tiempo de retraso.				

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		



## **FASE III.- EJECUCIÓN**

### **Introducción**

Se ejecuta la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa de los componentes examinados, que respaldarán el informe y que además sustentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones al finalizar la evaluación.

El equipo de auditoría examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización y formalizará sus observaciones en la elaboración del informe de auditoría.

### **Objetivo.-**

Aplicar la evaluación de control interno por componente, definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo, redacción de hallazgos y la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### **Procedimientos a efectuarse:**

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse.
- Aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos

que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

- Definición la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### 3.1 Tipos de evidencia

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- **Evidencia suficiente.**- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- **Evidencia competente.**- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.
- **Evidencia relevante.**- Cuando la información se utiliza para demostrar o refutar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho.

### 3.2 Marcas de auditoria

Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.









Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado.

A continuación se presentan las marcas más comunes que se utilizan en el trabajo de auditoría; sin embargo, pueden ser utilizadas otras



marcas, mismas que deberán ser definidas al calce de la cédula o en una “*cédula de marcas*” al final del expediente, que permita su fácil consulta. Ver Tabla N° 54.

**Tabla 53 Marcas de auditoría**

Marca	Significado
	Ligado.
	Comparado
	Observado.
	Rastreado
	Inspeccionado
	Nota explicativa
	Comprobado.
	Confrontado contra documento original

**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002, págs. 80,81)

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.3 Muestreo en auditoría

En la fase de ejecución, el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se limitan a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

Es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de

las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

El auditor definirá el tipo de muestreo que va a aplicar, que puede ser: de apreciación o no estadístico: en donde la muestra será determinada de acuerdo a su criterio; o estadístico: en el que aplicara técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra.

### **3.4 Cuestionario de control interno para los componentes examinados.**

Consiste en una serie de preguntas de instrucciones que debe seguir el auditor. Algunos de los lineamientos en la utilización del cuestionario son los siguientes:

- a. Cuando se trate de una pregunta, la respuesta (que por lo general es Si o NO o N/A), se anota al lado de la pregunta.
- b. Finalizada la recopilación de la información, el auditor debe comprobar si los procedimientos realmente son los indicados, y rellenara el cuestionario personalmente.
- c. El auditor debe comprobar si los procedimientos empleados en la realidad, se adoptan a las normas de control interno del departamento.
- d. Se debe tomar en cuenta que el cuestionario hace preguntas específicas y que normalmente una respuesta negativa refleja la existencia de una deficiencia en el sistema de control interno.

Después de haber obtenido un conocimiento adecuado del control interno mediante el cuestionario de control interno se debe seleccionar los procedimientos de auditoría adecuados, dependiendo si existen controles internos fuertes o débiles.

A continuación se hace referencia al cuestionario de control interno por cada subcomponente examinado:

En la Tabla N° 54 el cuestionario control interno del subcomponente: concesión de crédito.

En la Tabla N° 56 el subcomponente recuperación de la cartera.

**Tabla 54 Cuestionario de control interno fase III concesión de créditos**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b> <b>SUBCOMPONENTE: CONCESIÓN DE CRÉDITO</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					(1)
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿Tiene el departamento un concepto de misión que exprese su razón de ser?				
2	¿El organigrama estructural esta adecuadamente difundido a través de la sucursal?				
3	¿Se cumple de manera general los requisitos para el otorgamiento de crédito?				
4	¿El sistema informático actual facilita el proceso crediticio?				
5	¿El personal es capacitado permanentemente en áreas específicas para el desarrollo de su trabajo ante el socio?				
6	¿Emite el gerente de la sucursal informes periódicos evaluando lo planificado con lo ejecutado en lo referente a concesión de créditos? Indique cada qué tiempo lo hace.				
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
7	¿Los objetivos estratégicos de la cooperativa son de conocimiento general para el personal de crédito?				
8	¿Se realizan evaluación del cumplimiento objetivos del departamento?				
9	¿Existe coherencia entre los procesos y los objetivos específicos para evitar duplicidad de esfuerzos y uso de recursos?				
10	¿Cuentan con indicadores de gestión que les permita evaluar el cumplimiento de sus objetivos? Y cada qué tiempo los aplican.				
11	¿El responsable del dpto. realiza análisis de riesgos para el establecimiento de objetivos?				
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
12	¿Cuentan con mecanismos para identificar eventos que afectan la prestación del servicio al socio?				
13	¿Se evalúa el grado de participación de los empleados y funcionarios en la determinación de factores de riesgo?				
14	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten el desarrollo de las actividades del departamento?				
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>					
15	¿Se realizan evaluación sobre el nivel de créditos otorgados y los proyectados como objetivos de colocación?				
16	¿Se realiza monitoreo sobre el cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de créditos?				
17	¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que poseen?				

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.**  
**SUCURSAL IBARRA**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
**SUBCOMPONENTE: CONSECIÓN DE CRÉDITO**  
**Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

(2)

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
18	¿La base de datos es actualizada periódicamente, indique el tiempo?				
19	¿El recurso tecnológico que se maneja es el adecuado para la generación de la información necesaria para la ejecución de los procesos?				
20	¿Los cambios que se generan en el sistema son reportados al personal oportunamente?				
RESPUESTA A LOS RIESGOS					
21	¿Se tiene identificado las categorías de respuesta al riesgo?				
22	¿Existen controles para prevenir y anticipar el riesgo?				
23	¿Es de conocimiento de los funcionarios sobre los resultados obtenidos en la evaluación de control interno?				
24	¿Existe la participación de los funcionarios del dpto. para la toma de decisiones?				
25	¿Se comunica oportunamente sobre las decisiones adoptadas por la alta dirección?				
ACTIVIDADES DE CONTROL					
26	¿Se califica los créditos basados en información del Buró de Crédito?				
27	¿En el diseño de los procesos de crédito se toma en cuenta la relación costo-beneficio?				
28	¿Se analizan las 5 C de Crédito para la entrega de créditos?				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
29	¿Se comunica oportunamente los cambios en la normativa aplicada para el otorgamiento de créditos?				
30	¿Existe una adecuada información a socios sobre la disposición de créditos?				
31	¿Existen políticas claras para el trato directo y servicio entre socios y empleados?				
32	¿Existen líneas de comunicación para el establecimiento de denuncias de actos indebidos?				
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
33	¿Se realizan reuniones para la evaluación de resultados obtenidos?				
34	¿Se toman acciones correctivas en base a las debilidades encontradas?				
35	¿Se corroboran de manera total las garantías dadas por los socios?				
36	¿Se realizan evaluaciones periódicas que midan el grado de cumplimiento del código del buen gobierno cooperativo?				
37	¿Se toman en cuenta las recomendaciones emitidas por auditorías anteriores?				

**Fuente:** (GONZALES Jenny, 2006) Auditoría Gestión Cooperativa CASAG

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

### **3.5 Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo de los subcomponentes examinados.**

La contestación del cuestionario no es suficiente para evaluar el control interno, por lo que deberá completarse con una matriz para el análisis de riesgo, y fue punto clave para analizar y determinar los riesgos en el manejo de los datos e información de la cooperativa.

La matriz, realizada en una hoja de cálculo en Excel, dará un resultado detallado sobre los riesgos y peligros del subcomponente crédito, con una mirada aproximada y generalizada de estos.

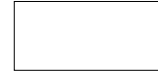
Entonces lo que se pretende con el enfoque de la matriz es localizar y visualizar los controles que están más en peligro de sufrir un daño por algún impacto negativo, para posteriormente ser capaz de tomar las decisiones y medidas adecuadas para la superación de las vulnerabilidades y la reducción de las amenazas.

Dependiendo del color de cada celda, podemos sacar conclusiones no solo sobre el nivel de riesgo que corre cada elemento de información de sufrir un daño significativo, causado por una amenaza, sino también sobre las medidas de protección necesarias.

En la Tabla N° 55 la matriz de evaluación del riesgo de subcomponente; concesión de crédito.

En la Tabla N° 57 la matriz de evaluación del subcomponente: recuperación de la cartera.

**Tabla 55 Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo fase III subcomponente: concesión de crédito**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA										(1)
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACI ÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN					
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
AMBIENTE DE CONTROL										
1	¿Tiene el departamento un concepto de misión que exprese su razón de ser?									
2	¿El organigrama estructural esta adecuadamente difundido a través de la sucursal?									
3	¿Se cumple de manera general los requisitos para el otorgamiento de crédito?									
4	¿El sistema informático actual facilita el proceso crediticio?									
5	¿El personal es capacitado permanentemente en áreas específicas para el desarrollo de su trabajo ante el socio?									
6	¿Emite el gerente de la sucursal informes periódicos evaluando lo planificado con lo ejecutado en lo referente a concesión de créditos? Indique cada qué tiempo lo hace.									
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS										
7	¿Los objetivos estratégicos de la cooperativa son de conocimiento general para el personal de crédito?									
8	¿Se realizan evaluación del cumplimiento objetivos del Dpto.?									
9	¿Existe coherencia entre los procesos y los objetivos especificos para evitar duplicidad de esfuerzos y uso de recursos?									
10	¿Cuentan con indicadores de gestión que les permita evaluar el cumplimiento de sus objetivos? Y cada qué tiempo los aplican.									
11	¿El responsable del dpto. realiza análisis de riesgos para el establecimiento de objetivos?									
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS										
12	¿Cuentan con mecanismos para identificar eventos que afectan la prestación del servicio al socio?									
13	¿Se evalúa el grado de participación de los empleados y funcionarios en la determinación de factores de riesgo?									



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA									
(2)									
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACI ÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
14	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten el desarrollo de las actividades del departamento?								
EVALUACIÓN DEL RIESGO									
15	¿Se realizan evaluación sobre el nivel de créditos otorgados y los proyectados como objetivos de colocación?								
16	¿Se realiza monitoreo sobre el cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de créditos?								
17	¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que poseen?								
18	¿La base de datos es actualizada periódicamente, indique el tiempo?								
19	¿El recurso tecnológico que se maneja es el adecuado para la generación de la información necesaria para la ejecución de los procesos?								
20	¿Los cambios que se generan en el sistema son reportados al personal oportunamente?								
RESPUESTA A LOS RIESGOS									
21	¿Se tiene identificado las categorías de respuesta al riesgo?								
22	¿Existen controles para prevenir y anticipar el riesgo?								
23	¿Es de conocimiento de los funcionarios sobre los resultados obtenidos en la evaluación de control interno?								
24	¿Existe la participación de los funcionarios del dpto. para la toma de decisiones?								
25	¿Se comunica oportunamente sobre las decisiones adoptadas por la alta dirección?								
ACTIVIDADES DE CONTROL									
26	¿Se califica los créditos basados en información del Buró de Crédito?								
27	¿En el diseño de los procesos de crédito se toma en cuenta la relación costo-beneficio?								
28	¿Se analizan las 5 C de Crédito para la entrega de créditos?								
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									
29	¿Se comunica oportunamente los cambios en la normativa aplicada para el otorgamiento de créditos?								

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA (3)									
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACI ÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
30	¿Existe una adecuada información a socios sobre la disposición de créditos?								
31	¿Existen políticas claras para el trato directo y servicio entre socios y empleados?								
32	¿Existen líneas de comunicación para el establecimiento de denuncias de actos indebidos?								
SUPERVISIÓN Y MONITOREO									
33	¿Se realizan reuniones para la evaluación de resultados obtenidos?								
34	¿Se toman acciones correctivas en base a las debilidades encontradas?								
35	¿Se corroboran de manera total las garantías dadas por los socios?								
36	¿Se realizan evaluaciones periódicas que midan el grado de cumplimiento del código del buen gobierno cooperativo?								
37	¿Se toman en cuenta las recomendaciones emitidas por auditorías anteriores?								

**Fuente:** (GONZÁLEZ, 2008)

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		



## DETERMINACIÓN DE CONFIANZA Y RIESGO

	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	Alto	Deficiente
51%-59%	Moderado Alto	Regular
60%-66%	Moderado	Bueno
67%-75%	Moderado Bajo	Muy Bueno
76%-95%	Bajo	Excelente

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE</b>			
<b>CONCLUSIÓN</b>			

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

Al término del llenado de la matriz se indicara si el control interno es “ALTO MODERADO O BAJO” dependiendo del porcentaje establecido y también se deberán presentar en su caso los comentarios sobre el área de crédito que muestren mayores deficiencias, que den las bases para la aplicación de procedimientos específicos y adicionales de auditoría.

**Tabla 56 Cuestionario de control interno fase III subcomponente:  
recuperación de la cartera**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b> <b>SUBCOMPONENTE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (1)					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿Cobranzas cuenta con un manual o reglamento en que base sus operaciones				
2	¿Es de conocimiento de los integrantes el manual o reglamento de cobranzas?				
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
3	¿Se han fijado metas de recuperación periódica de valores colocados?				
4	¿Son de Conocimiento del personal de Cobranzas los objetivos planteados?				
5	¿Se han definido sistemas de evaluación y control de los objetivos mensuales de cobranzas?				
6	¿Los reportes de cartera vencida son comunicados oportunamente?				
7	¿La cartera vencida tiene un control y plan de continencia inmediato para su recuperación				
8	¿Se mantiene una base de datos actualizada de créditos en mora?				
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
9	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten la adecuada recuperación de la cartera en mora?				
10	¿Son evaluados y administrados los eventos con impacto negativo?				
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>					
11	¿Se realiza una selección especial para el Recurso Humano asignado a cobranza?				
12	¿El Sistema vigente permite la estandarización de Actividades para cada funcionario de la cooperativa?				
13	¿Los descuentos enviados tienen un sistema de seguimiento?				
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>					
14	¿Se realizan reportes semanales de los créditos recuperados?				
15	¿Se entregan reportes mensuales a la gerencia sobre los créditos en mora?				
16	¿Se mantiene un archivo de los socios sancionados por el consejo de vigilancia por incumplimiento de los pagos?				
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
17	¿El personal de cobranzas mantiene pólizas de fidelidad?				
18	¿Se evalúan los niveles de reclamo por los saldos o descuentos que mantiene la cooperativa?				



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b> <b>SUBCOMPONENTE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (2)					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
19	¿Se han implementado índices de gestión para validar el cumplimiento obtenido?				
20	¿Se ha medido el nivel de inversión que realiza la cooperativa para gestión de cobranzas?				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
21	¿Se notifica oportunamente a los socios que se encuentran en mora?				
22	¿El personal conoce el procedimiento a seguirse después de la colocación de un crédito?				
23	¿El personal conoce plenamente los objetivos que persigue del área y cooperativa?				
24	¿Existen canales de comunicación directos con el socio, que permitan comunicar vencimientos previos, cambios, promociones, etc.				
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
25	¿Se supervisa que las operaciones se registren el día que se realizan?				
26	¿Se revisa los accesos al sistema periódicamente?				
27	¿Se mantiene índices de gestión para supervisión de las actividades realizadas?				
28	¿La entrega de notificaciones por mora a los socios cuenta con un registro físico de firmas?				

**Fuente:** (GONZÁLEZ, 2008)

**Elaborado por:** Las autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

**Tabla 57 Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo fase III subcomponente cobranza**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA SUCURSAL IBARRA						(1)			
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI- NO NA	VALORACI ÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
AMBIENTE DE CONTROL									
1	¿Cobranzas cuenta con un manual o reglamento en que base sus operaciones								
2	¿Es de conocimiento de los integrantes el manual o reglamento de cobranzas?								
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS									
3	¿Se han fijado metas de recuperación periódica de valores colocados?								
4	¿Son de Conocimiento del personal de Cobranzas los objetivos planteados?								
5	¿Se han definido sistemas de evaluación y control de los objetivos mensuales de cobranzas?								
6	¿Los reportes de cartera vencida son comunicados oportunamente?								
7	¿La cartera vencida tiene un control y plan de continencia inmediato para su recuperación								
8	¿Se mantiene una base de datos actualizada de créditos en mora?								
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS									
9	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten la adecuada recuperación de la cartera en mora?								
10	¿Son evaluados y administrados los eventos con impacto negativo?								
EVALUACIÓN DEL RIESGO									
11	¿Se realiza una selección especial para el Recurso Humano asignado a cobranza?								
12	¿El Sistema vigente permite la estandarización de Actividades para cada funcionario de la cooperativa?								
13	¿Los descuentos enviados tienen un sistema de seguimiento?								
RESPUESTA A LOS RIEGO									
14	¿Se realizan reportes semanales de los créditos recuperados?								
15	¿Se entregan reportes mensuales a la gerencia sobre los créditos en mora?								



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA SUCURSAL IBARRA (2)									
Nº	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI-NO NA	VALORACIÓN	PUNTAJE ÓPRIMO	EVALUACIÓN				
					Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
16	¿Se mantiene un archivo de los socios sancionados por el consejo de Vigilancia por incumplimiento de los pagos?								
ACTIVIDADES DE CONTROL									
17	¿El personal de Cobranzas mantiene pólizas de fidelidad?								
18	¿Se evalúan los niveles de reclamo por los saldos o descuentos que mantiene la cooperativa?								
19	¿Se han implementado índices de gestión para validar el cumplimiento obtenido?								
20	¿Se ha medido el nivel de inversión que realiza la cooperativa para gestión de cobranzas?								
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									
21	¿Se notifica oportunamente a los socios que se encuentran en mora?								
22	¿El personal conoce el procedimiento a seguirse después de la colocación de un crédito?								
23	¿El personal conoce plenamente los objetivos que persigue del área y cooperativa?								
24	¿Existen canales de comunicación directos con el socio, que permitan comunicar vencimientos previos, cambios, promociones, etc.								
SUPERVISIÓN Y MONITOREO									
25	¿Se supervisa que las operaciones se registren el día que se realizan?								
26	¿Se revisa los accesos al sistema periódicamente?								
27	¿Se mantiene índices de gestión para supervisión de las actividades realizadas?								
28	¿La entrega de notificaciones por mora a los socios cuenta con un registro físico de firmas?								

**Fuente:** (GONZÁLEZ, 2008)

**Elaborado por:** Las Autoras.

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

## DETERMINACIÓN DE CONFIANZA Y RIESGO

	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	Alto	Deficiente
51%-59%	Moderado Alto	Regular
60%-66%	Moderado	Bueno
67%-75%	Moderado Bajo	Muy Bueno
76%-95%	Bajo	Excelente

### NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO FASE III SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE</b>			
<b>CONCLUSIÓN</b>			

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado:** Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

Al término del llenado de la matriz se indicara si el control interno es “ALTO MODERADO O BAJO” dependiendo del porcentaje establecido y también se deberán presentar en su caso los comentarios sobre el área de cobranza que muestren mayores deficiencias, que den las bases para la aplicación de procedimientos específicos y adicionales de auditoría.

### 3.6 Hallazgos

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad que merecen ser comunicados en el informe. Los elementos que lo integran son: condición, criterio, causa y efecto. Los hallazgos de la auditoria deben ser revisados con el gerente responsable auditado, con el fin de obtener reconocimiento de la veracidad de todos los hallazgos de no conformidad.

**Tabla 58 Estructura de los hallazgos**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA</b> <b>Período: del XX de ..... al XX de ..... de 20XX</b>		
ÁREA EXAMINADA:		
TIPO DE AUDITORIA:		
AUDITOR:		HORA:
FECHA DE LA AUDITORIA:		
TÍTULO DEL HALLAZGO:		
ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	
<b>Condición</b>	La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción.	
<b>Criterio</b>	Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. ➤ <b>Disposiciones aplicables a la entidad:</b> Leyes, reglamentos, políticas internas, normas, manuales. ➤ <b>Desarrollados por el auditor:</b> Sentido común, lógico y convincente, experiencia,	
<b>Causa</b>	Es la razón básica por lo cual ocurrió la condición, el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor.	
<b>Efecto</b>	Generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.	
<b>Conclusión:</b> Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.		
<b>Recomendación:</b> Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades.		
GRADO DE CUMPLIMIENTO Puede ser recomendación cumplida no cumplida o en proceso		
CUMPLIDA:	( )	
EN PROCESO:	( )	
NO CUMPLIDA	( )	

**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002)

**Elaborado por:** Las autoras.



## **FASE IV.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **Introducción**

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse. Incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

En el transcurso de una auditoría o examen especial, los auditores mantendrán constante comunicación con los funcionarios, ex funcionarios y demás personas vinculadas con la acción de control, dándoles oportunidad de presentar pruebas documentadas, así como información escrita relacionada con los asuntos sometidos a examen.

Los resultados provisionales de cada parte del examen se darán a conocer tan pronto como se concreten, con la siguiente finalidad:

- a. Ofrecer la oportunidad para que se presenten justificativos debidamente fundamentados.
- b. Hacer posible que los auditores dispongan durante el desarrollo del trabajo del campo, de toda la documentación y evidencia relacionadas con el examen.
- c. Posibilitar que se presente información o evidencia adicional, en los términos y plazos establecidos en el reglamento.

### **Objetivo.-**

- Elaborar el borrador de informe, comentarios, conclusiones y recomendaciones. Preparar la conferencia final donde se permitirá que los funcionarios responsables de la administración expongan sus opiniones y presenten los justificativos a los hallazgos relevantes



## **Procedimientos a efectuarse:**

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- Convocatoria a la lectura del borrador de informe a los funcionarios.
- Prepare conferencia final para discutir sobre el borrador del informe antes de su emisión, con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.
- Elabore el acta de conferencia final, que será firmada por todos los asistentes.
- Emita en forma oportuna el informe de acuerdo a las disposiciones legales vigentes a fin de permitir que el titular de la entidad auditada y funcionario puedan utilizar la información del informe.

### **4.1 Borrador del informe**

Después de haber concluido el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría que es el producto final del trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El borrador del informe forma parte de los papeles de trabajo, el cual deberá contener información que podrá ser modificada, a través de la evidencia que presente la parte auditada con relación a los hallazgos presentados. El auditor evaluará la veracidad en la misma y sobre esa procederá a mantener o eliminar aquellas situaciones que pudieran haber sido observadas y presentadas en el informe definitivo.

La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al

lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

#### **5.1.1 Preparación borrador del informe**

Cuando los hallazgos de auditoría ya han sido revisados por el jefe de equipo y supervisor de auditoría, estos serán comunicados de manera verbal a las personas relacionadas directamente con los hallazgos para que expresen sus comentarios con evidencia documental.

Cundo las explicaciones o comentarios, así como la documentación anexa a la respuesta que den las personas relacionadas con los hallazgos de auditoría, no cumplan con el principio de suficiencia y competencia de conformidad al juicio profesional al auditor, el jefe de equipo mantendrá en firmes dichos hallazgos y los comunicara al gerente general a través de una carta de gerencia, para posteriormente dar inicio a la preparación del borrador de informe, el cual será presentado al comité de auditoría para su revisión y análisis correspondiente.

#### **4.2 Carta de presentación del informe**

Es un documento introductorio que se destina exclusivamente al responsable máximo de la sucursal de la cooperativa, o a la persona concreta que encargo o contrato la auditoria.

La carta de introducción poseerá los siguientes atributos:.

- Incluirá fecha, naturaleza, objetivos y alcance.
- Cuantificará la importancia de las áreas analizadas.
- Proporcionará una conclusión general, concretando las áreas de gran debilidad.
- Presentará las debilidades en orden de importancia y gravedad.
- En la carta de Introducción no se escribirán nunca recomendaciones

## **CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

Ibarra, AAAA-MM-DD

Ingeniero

Iván Lima

**GERENTE SUSURSAL IBARRA**

Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la auditoria de gestión al departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. sucursal Ibarra por el período comprendido del xx de.... al xx.... de 20xx.

El trabajo fue realizado de acuerdo a las normas de auditoria generalmente aceptadas y en referencia a las normas técnicas de auditoria. Estas normas requieren que la auditoria sea planificada y desarrollada para obtener certeza razonable de que la información y documentación auditada no contengan exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las actividades las cuales corresponden, se hayan realizado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicados.

Debido a la naturaleza de la auditoria, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados, conclusiones y recomendaciones contenidas en el presente informe.

Atentamente,

.....  
**AUDITOR INTERNO**

### 4.3 Presentación del informe final

Después de haber discutido el borrador de informe con las personas relacionadas el auditor deberá preparar y emitir el informe final a la gerencia general.

El informe final se refiere al informe definitivo, que debe entregarse de manera técnica, profesional y oportuna a los directivos a cargo.

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del auditor.

El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado. Ver Tabla N° 60

**Tabla 59 Estructura del informe de auditoría de gestión**

<b>ESTRUCTURA DEL INFORME</b>
Caratula
Índice, siglas y abreviaturas
Carta de presentación
<b>CAPITULO I.- Enfoque de la auditoría</b>
Motivo
Objetivo
Alcance
Enfoque
Componentes utilizados
Indicadores utilizados

## **CAPITULO II.-Información de la entidad**

Misión

Visión

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Base legal

Estructura orgánica

Objetivo

Financiamiento

Funcionario principales

## **CAPITULO III.- Resultados generales**

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de control interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

## **CAPITULO IV.- Resultados específicos por componente**

Presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes, lo siguiente:

### **a) Comentarios.-**

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 5 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, causa y efecto;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, cauda y efecto; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

### **b) Conclusiones.-**

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial –operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las 5 “E”.
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido

por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y , a las causas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las 5"É".

c) Recomendaciones

- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y, que permita obtener resultados favorables en su impacto.

## **CAPITULO V.- Anexos y apéndices**

### **Anexos.-**

- Detalles de información que requieren anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la eficiencia, eficacia y economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

### **Apéndice.-**

- Memorando de antecedentes con similar contenido de la auditoría tradicional, pero que contenga un resumen de la deficiencias por la falta de cumplimiento de objetivos y metas, con la identificación de tipo de responsabilidades y los sujetos de las mismas.
- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de auditoría tradicional, con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

**Fuente:**(Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002)

**Elaborado:** Las Autoras

#### **4.4 Conferencia del Informe de auditoría**

Después de haber sido elaborado el informe de borrador, el cual incluye la opinión de los auditores sobre las áreas y procesos examinados, se realiza una reunión con el cliente para informar sobre el trabajo de auditoría realizado. Es así que antes de emitir el informe final se puede justificar o ahondar en situaciones encontradas en la evaluación.

**Participantes en la conferencia final.-** Serán convocados y participarán en la conferencia final, las siguientes personas:

- a. La máxima autoridad de la entidad examinada o su delegado;
- b. Los funcionarios y ex funcionarios de la entidad examinada y quienes por sus funciones o actividades estén vinculados con la materia objeto del examen;
- c. El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, o el funcionario que él designe;
- d. El supervisor asignado;
- e. El jefe de equipo de auditoría actuante;
- f. El auditor interno que ejerza la jefatura de la unidad y que fuere convocado expresamente para el efecto;
- g. El abogado o personal técnico de apoyo que colaboró en el trabajo.

#### **4.5 Convocatoria a la conferencia final.**

La convocatoria, a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración. Se entregara la convocatoria a todos los funcionarios inmersos en la auditoría efectuada y/o terceros involucrados.

En el siguiente esquema se puede observar el formato:

**OFICIO: 0XX-CF-20XX**  
**Asunto: Convocatoria Conferencia Final**

Ibarra, AAAA-MM-DD

Ingeniero  
Iván Lima  
GERENTE SUCURSAL IBARRA  
Presente.-

De mi consideración:

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la auditoría de gestión a los procesos de concesión y recuperación de créditos efectuado al departamento de crédito y cobranza de la cooperativa “Pablo Muñoz Vega Ltda.” sucursal Ibarra ubicada en las calles Pedro Moncayo entre Sánchez y Cifuentes y Olmedo, por el período comprendido entre el xx de..... y el xx de.... de 20xx, realizado por el equipo de auditoría mediante orden de trabajo001-OT-20xx.

La diligencia se llevará a cabo en las instalaciones de la cooperativa auditada, ubicado en las calles Pedro Moncayo entre Sánchez y Cifuentes y Olmedo, el día xx de.... de 20xx a las ..... horas. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

.....

**JEFE DE EQUIPO**  
**DE AUDITORIA**



#### **4.6 Memorando de antecedentes**

El memorando de antecedentes es un documento interno dirigido al director de responsabilidades.

#### **TIPOS DE RESPONSABILIDADES**

- a. Responsabilidad administrativa.-** Consiste en la inobservancia de las disposiciones legales y reglamentarias referente a actos y contratos administrativos por parte de los funcionarios y el incumplimiento de sus funciones o cargos. Es decir, se trata de casos de indisciplina que se aplica en funcionarios y por excepción en terceros.
- b. Responsabilidad civil culposa.-** La responsabilidad civil culposa nace de una acción u omisión culposa aunque no intencional o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo emitido, sin tomar aquellas cautelas, precautelas o precauciones necesaria para evitar resultados perjudiciales directos o indirectos a los bienes y recursos.  
  
Esta responsabilidad genera una obligación jurídica indemnizatoria del perjuicio económico ocasionado a las instituciones, calculado a la fecha en que este se produjo, que nace sin convención, proveniente de un acto o hecho culpable del funcionario, o de un tercero, cometido sin intención de dañar, que se regula por las normas del código civil.
- c. Indicios de responsabilidad penal.-** Cuando por informes de auditoría se ha detectado casos de peculado o mal manejo de fondos. Esta clase de responsabilidad determinada, conlleva un procedimiento para ejercer la detención provisional del presunto responsable hasta pasarlo a manos de un juez de lo penal, también determinado en ambas leyes. El informe de auditoría constituye la denuncia para que se dicte el auto inicial.

A continuación detalla el formato:

## **MEMORANDO DE ANTECEDENTES**

### **MEMORANDO 003-MR-20XX**

**Asunto: Establecimiento de responsabilidades**

AAAA-MM-DD

Ingeniero

Iván Lima

GERENTE SUCURSAL IBARRA

Ibarra.-

La auditoría de gestión efectuado al departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Pablo Muñoz Vega Ltda.” sucursal Ibarra ubicada en las calles Pedro Moncayo entre Sánchez y Cifuentes y Olmedo, cuyo periodo de análisis cubrirá el..... del año, por el período comprendido entre el xx de..... y el xx de.... de 20xx, y en cumplimiento a la orden de trabajo 001-OT-20xx.

De conformidad a lo dispuesto a la dirección de responsabilidades le corresponde estudiar los informes, memorando de antecedentes, actas y otros documentos que se anexan y determinar las responsabilidades que sean procedentes.

#### **I. RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS CULPOSAS**

##### **Título del comentario**

Descripción de los hechos que motivaron la incorporación de los comentarios y conclusiones pertinentes en el informe.

Se revelarán las disposiciones legales inobservadas en el siguiente orden: Constitución de la República del Ecuador, leyes, reglamentos, normas de control interno, manuales, instructivas y disposiciones administrativas.

##### **Cuadro resumen de imposición de sanciones sugeridas.**

Se sugiere el establecimiento de responsabilidades administrativas culposas, a las siguientes personas:

Nombre y Apellidos y Cargos	Periodo de Gestión	No de Responsabilidad administrativa	Causales	R.B.U.	Sanción sugerida		
					Nº R.B.U.	Total USD	Destitución

**R.B.U:** Remuneración básica unificada del trabajador.

(\*) Se hará referencia al número de la responsabilidad administrativa que se presenta en el memorando.

## II. RESPONSABILIDADES CIVILES CULPOSAS

### Título del comentario

Descripción de los hechos que motivaron la incorporación de los comentarios y conclusiones pertinentes en el informe, Presuntos sujetos de responsabilidad por (valor global de la responsabilidad civil o glosa sugerida por auditoría). A continuación se identificará a cada sujeto de responsabilidad con el valor que le corresponda y se señalará la razón por la cual es responsable; esto es la relación de causa efecto entre el comportamiento del funcionario o del tercero relacionado con las actividades de la administración examinada y el perjuicio económico generado. Se indicará la inobservancia de las disposiciones legales y/o normativas que ocasionaron el perjuicio económico o patrimonial a la entidad.

## III. INDICIOS DE RESPONSABILIDADES PENAL

Como resultado del análisis al (poner el hecho(s) o hallazgo(s) se tramitó por separado el informe de indicios de responsabilidad penal (siglas unidad administrativa de control, número del informe y año que se emite).

Atentamente,

.....

**AUDITOR INTERNO**

**Anexo al Memorando de antecedentes**

**DETALLE DE LOS PRESUNTOS SUJETOS DE RESPONSABILIDAD  
ADMINISTRATIVA Y/O CIVIL CULPOSAS**

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo Desempeñado</b>	<b>Cedula de Ciudadanía</b>	<b>Periodo de Gestión</b>	<b>Dirección domiciliaria</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Lugar de Trabajo, Entidad y Dirección</b>

#### **4.7 Acta de comunicación de resultados y conferencia final**

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una acta de conferencia final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

A continuación se estructura el acta:

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN a los procesos de concesión y recuperación de créditos efectuado al departamento de crédito y cobranza sucursal Ibarra.**

Por el período comprendido entre el xx de xx y xx de xx de 20XX.

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, a los .... días del mes de ..... de 20XX, a las ..... horas, los suscritos: Ing. Iván Lima (Gerente Sucursal Ibarra), Cristian Chamorro y Anita Morillo (Asesores de Crédito de Consumo), Roberto López y Víctor Villacorte (Asesores de Microcrédito), Wilmer Revelo (Cobranzas), Sandra Benavides y Patricia Yacelga (Asistentes de Crédito) y la Ing. Fernanda Castillo Jefe de Equipo de Auditoria, se constituyen las instalaciones de sucursal con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la

lectura del borrador del informe de la auditoría de gestión a los procesos de concesión y recuperación de créditos efectuado al Departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Pablo Muñoz Vega Ltda.” sucursal Ibarra., que fue realizado por el departamento de auditoría interna mediante orden de trabajo 001-OT-20xx.

Se convocó mediante oficio circular 0XX-CF-20XX de XX de.... de 20XX, a los servidores, ex servidores y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA	CÉDULA DE CIUDADANÍA

Atentamente,

.....  
**JEFE DE EQUIPO  
DE AUDITORIA**

**Fuente:**(Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002)

**Elaborado por:** Las autoras



## **FASE V.-SEGUIMIENTO**

### **Introducción**

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto, se debe tener un programa de seguimiento, esto dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

El nivel de revisión de seguimiento del auditor dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor tal vez solo necesite indagar la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica.

### **Objetivo.-**

- Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio del ente auditado.

### **Los procedimientos que se efectuaran son:**

- Compruebe si la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re-comprobación concluida la auditoría.
- Determine las responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación.

- Realice el cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Efectué encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Elabore la constancia del seguimiento realizado.
- Construya documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

### **5.1 Programa de auditoría de seguimiento**

El principal objetivo es establecer un control sobre el grado de cumplimiento y ejecución de las recomendaciones para sí efectuar una adecuada supervisión sobre los mismos.

Cada sección del programa de auditoría de seguimiento debe comprender:

- Una introducción que describa la naturaleza del departamento examinado
- Una descripción de los objetivos de auditoría para el seguimiento de las recomendaciones
- Una relación de los pasos de auditoría que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos señalados anteriormente.

Esta sección debe tener columnas para indicar la persona que efectúa el trabajo, el tiempo empleado y referencias cruzadas a las planillas o cédulas donde se realiza el trabajo. Ver la Tabla N° 61

**Tabla 60 Programa de auditoria fase V seguimiento**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b> <b>SUCURSAL IBARRA</b> <b>Departamento de Crédito y Cobranza</b> <b>Periodo: del xx de xx al xx de xx de 20XX</b>					
<b>OBJETIVOS:</b>					
1	Verificar si las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría han sido aceptadas por la institución auditada.				
2	Redactar el informe de seguimiento al cumplimiento de recomendaciones.				
3	Confirmar que el responsable a quien se recomendó en el informe de auditoría, sea quien designe a sus subordinados cumplir las recomendaciones dadas.				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF .PT</b>	<b>FECH A</b>	<b>REVISI ÓN</b>	<b>OBSERVA CIÓN</b>
1	Revise las recomendaciones que se hicieron en el informe de auditoría y que fueron aceptadas				
2	Coteje el número de recomendaciones que se hicieron en el informe y el número de recomendaciones que se cumplieron.				
3	Verifique que los plazos establecidos para el cumplimiento de recomendaciones se hayan cumplido				
4	Realice el informe de seguimiento.				
5	Determine si las recomendaciones efectuadas en el informe de auditoría se cumplieron de forma total o parcial, de ser así en que porcentaje				
6	Determine si el responsable a quien fueron dirigidas las recomendaciones cumplió con designar su cumplimiento a quienes fueron encargados del suceso sobre el cual se recomendó				

**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002)

**Elaborado por:** Las autoras.

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		



## 5.2 Cédulas de seguimiento de recomendaciones

Las cédulas de seguimiento hacen referencia al avance en la atención de las recomendaciones hechas por el auditor y si las acciones implantadas por el área auditada permitieron la solución de la problemática.

### 5.1.1 Registro de recomendaciones emitidas

En una auditoría, se obtienen observaciones que se le realizan a la administración, por lo tanto siempre debe realizarse el seguimiento de dichas condiciones reportables, Esta sección resume el estado de las recomendaciones emitidas en tres grupos: implementadas, en proceso e incumplidas.

A continuación mostraremos un formato:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA  
Departamento de crédito y cobranza**

**REGISTRO DE RECOMENDACIONES EMITIDAS**

#### I. INFORMACION GENERAL

1. ENTIDAD:.....
2. TIPO DE AUDITORÍA: .....
3. AUDITOR ASIGNADO: .....
4. SUPERVISOR ASIGNADO:.....
5. FECHA DE ENTREGA DEL INFORME:.....
6. NÚMERO DEL INFORME:.....

#### II. REGISTRO DE RECOMENDACIONES

Nº	RECOMENDACIÓN	DÍAS DE PLAZO	FECHA	RESPONSABLE

**Fuente:** (Manual de auditoría interna gubernamental de Guatemala,, 2005)

**Elaborado por:** Las autoras.

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

### **5.1.2 Registro de resultados o beneficios de las recomendaciones cumplidas.**

En esta sección deben detallarse las recomendaciones cumplidas, así como los resultados o beneficios obtenidos por la unidad auditada, respecto a las acciones llevadas a cabo como parte de la aplicación de las recomendaciones.

Como parte del seguimiento, es necesario establecer las causas por las que algunas recomendaciones no han sido cumplidas. Igual que en la fase del desarrollo de hallazgos, el auditor debe asegurarse que las causas del incumplimiento son reales, porque de ello dependerán las acciones subsiguientes que deben tomarse.

Asimismo, debe estimarse, de ser posible en términos cuantitativos, el efecto que ha producido en la entidad el hecho de que no se hayan adoptado las acciones correctivas oportunamente.

En el siguiente formato se establece el resultado de las recomendaciones emitidas.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.SUCURSAL IBARRA**  
**Departamento de crédito y cobranza**

**RESULTADO DEL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES**

7. ENTIDAD:.....
8. TIPO DE AUDITORÍA: .....
9. AUDITOR ASIGNADO: .....
10. SUPERVISOR ASIGNADO.....
11. FECHA DE ENTREGA DEL INFORME: .....
12. NÚMERO DEL INFORME;.....

## II. REGISTRO DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN	Nº	%
EMITIDAS		
➤ Implantas		
➤ En proceso		
➤ Incumplidas		

## III. RESULTADOS O BENEFICIOS DE LO IMPLANTADO

RECOMENDACIÓN	RESULTADOS O BENEFICIOS

## IV. CAUSAS Y EFECTOS DE LAS RECOMENDACIONES INCUMPLIDAS

RECOMENDACIÓN	CAUSAS Y EFECTOS

**Fuente:** (Manual de auditoría interna gubernamental de Guatemala,, 2005)

**Elaborado por:** Las autoras.

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por:		

### 5.3 Informe seguimiento

El supervisor debe incluir en la planificación específica, como parte de la evaluación al seguimiento de las recomendaciones, examinar el Informe de seguimiento que el auditor haya elaborado, con el objeto de evaluar los resultados del trabajo efectuado sobre el cumplimiento de las recomendaciones,

Formato del informe:

## Informe de seguimiento de la auditoría

Ibarra, AAAA-MM-DD

Ingeniero

Iván Lima

GERENTE SUSURSAL IBARRA

Presente.-

Como resultado de la revisión practicada a la auditoría de gestión al departamento de crédito y cobranza sucursal Ibarra por el período comprendido del xx de xx al xx de 20XX, al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría No.00X-OT-20XX, le envío el informe de resultados, que indica el grado de cumplimiento de las observaciones determinadas en la auditoría No.AG00X-20XX, así como el replanteamiento de las persistentes.

Dicho resultado fue comentado por los auditores citados en la orden que nos ocupa, con los servidores, superiores y/o de mandos medios, responsables de atenderlas.

El avance determinado en el cumplimiento de las observaciones fue del **(porcentaje que representan las observaciones cumplidas en relación con el total de observaciones a las que se dio seguimiento)**, ya que de **(mencionar la cantidad total de observaciones)** sólo resultaron **(mencionar la cantidad de observaciones cumplidas)** observaciones cumplidas. De las observaciones que a la fecha no han sido atendidas, destacan por su importancia las siguientes:

**(Citar de manera concreta y agrupada las observaciones de mayor relevancia que no han sido cumplidas, las causas que motivaron su incumplimiento y las repercusiones en las operaciones.**

Al respecto, le solicito girar sus instrucciones a fin de que se dé celeridad a la atención de las observaciones pendientes de resolución, conforme a los términos y plazos establecidos con el área auditada, toda vez que en un plazo de **(mencionar tiempo en que se realizará la auditoría de seguimiento)** realizaremos la auditoría de seguimiento correspondiente, con objeto de constatar el cumplimiento de las observaciones que persisten como pendientes de atender.

Atentamente,

.....

**AUDITOR INTERNO**

## CAPÍTULO IV

### IMPACTOS DEL PROYECTO

Un proyecto de investigación genera impactos de tipo: social, económico, ético, y educativo; para la realización de este modelo de auditoría de gestión se analizara cada uno de estos aspectos determinando su incidencia.

Para el análisis cuantitativo y cualitativo de los elementos que intervienen en el proyecto se utilizó la matriz de impactos donde se asigna valores a cada componente que lo integre.

**Tabla 61 Ejemplo de la matriz de impactos**

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Alto negativo	X							
Medio negativo		X						
Bajo negativo			X					
No hay impacto				X				
Bajo positivo					X			
Medio positivo						X		
Alto positivo							X	
<b>TOTAL</b>								
<p>Nivel de impacto = <math>\frac{\Sigma}{\#deindicador}</math></p> <p><b>Nivel de impacto=</b><math>\frac{n}{x}</math></p> <p><b>Nivel de impacto=</b></p>								

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Las autoras.

Para determinar el nivel de impacto del área y una vez obtenido los niveles de impacto de cada indicador, se suman y se dividen para el número de indicadores considerados.

## 4.1 IMPACTO SOCIAL

Tabla 62 Matriz de impacto social

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Ambiente de trabajo							X	3
Trabajo en equipo							X	3
Capacitación del personal						X		2
Atención al cliente							X	3
Imagen empresarial						X		2
<b>TOTAL</b>						4	9	13
<b>Nivel de impacto social</b> = $\frac{\Sigma}{\#deindicador}$ <b>Nivel de impacto social</b> = $\frac{13}{5}$ <b>Nivel de impacto social= 2.60 Medio positivo</b>								

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Las autoras.

### Análisis del impacto:

El desarrollo del proyecto tendrá un impacto medio positivo mejorando el:

**Ambiente de trabajo.-** el personal puede desarrollar sus competencias profesionales, alcanzando una estabilidad laboral y mejorando las relaciones humanas y la calidad de vida.

**Trabajo en equipo.-** será esencial para integrar al personal y lograr un trabajo en equipo para la consecución de metas y objetivos planteados como departamento de crédito y cobranza.

**Capacitación del personal.-** el proyecto tendrá un impacto positivo en lo que se refiere a capacitación, mientras más capacitado este el personal existe una disminución en el riesgo de equivocación en los procesos y no habrá demora en el trámite.

**Atención al cliente.-** ayuda significativamente a mejorar la atención al socio que acude a la institución en busca de servicios financieros eficientes.

**Imagen empresarial.-** la institución tendrá renombre y mejorará su imagen empresarial con el crecimiento corporativo.

## 4.2 IMPACTO ECONÓMICO

Los estudios existentes reafirman el papel de las cooperativas como una herramienta clave para la lucha contra la pobreza, ya motivan a que las familias desarrollen sus propios negocios y tengan una mejor calidad de vida.

**Tabla 63 Matriz de impacto económico**

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Estabilidad económica							X	3
Participación del presupuesto							X	3
Incremento de utilidades						X		2
Disminución en costos						X		2
<b>TOTAL</b>						4	6	10
<p><b>Nivel de impacto económico = <math>\frac{\Sigma}{\#deindicador}</math></b></p> <p><b>Nivel de impacto económico = <math>\frac{10}{4}</math></b></p> <p><b>Nivel de impacto económico = 2.50 Alto positivo</b></p>								

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Las autoras.

### Análisis del impacto

El resultado del impacto es positivo, generará un incremento en las

**Estabilidad económica.-** posibilidades de inversión mejorando el nivel de ingresos ya que los procesos se cumplen correctamente, evitando



desperdicio de materiales, tiempo y costos, obteniendo una buena gestión.

**Participación del presupuesto.**-con una buena gestión en el departamento de crédito y cobranza tendrá más peso al momento de repartir el presupuesto entre los departamentos.

**Incremento de utilidades.**-este proyecto ayuda a corregir la gestión en los procesos de crédito y cobranza generando mayor rentabilidad en el ahorro de recursos financieros, materiales y tiempo.

**Disminución de costos.**- permitiendo disminuir costos para generar mayor rentabilidad y un buen manejo financiero de la cooperativa.

### 4.3 IMPACTO ÉTICO

El proyecto fomenta los valores morales de las personas, a través de la implantación de estrategias, herramientas y políticas que fomenten buenas relaciones interpersonales de los trabajadores de la cooperativa.

**Tabla 64 Matriz de impacto ético**

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Existencia de valores							X	3
Sentido ético							X	3
Cumplimiento de políticas Institucionales						X		2
Cuidado de los recursos institucionales						X		2
<b>TOTAL</b>						4	9	10
<p><b>Nivel de impacto ético =</b> <math>\frac{\Sigma}{\#deindicador}</math></p> <p><b>Nivel de impacto ético =</b> <math>\frac{10}{4}</math></p> <p><b>Nivel de impacto ético = 2.50 Alto positivo</b></p>								

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Las autoras.

## **Análisis del impacto**

**Existencia de valores.-** la cooperativa tiene un código de ética que estará disponible para todas las personas que integran la institución, además se contempla como este se integra en todo el círculo de influencia de la cooperativa.

**Sentido ético.-** la ética debe manifestarse a los socios y personas que mantienen vínculos con la entidad, cumplir a cabalidad como profesionales con eficiencia, eficacia y con sentido humano de servir a los demás.

**Cumplimiento de políticas institucionales.-** existe un manual de políticas institucionales el cual es entregado al funcionario al momento del ingreso a su lugar de trabajo por medio del presente proyecto se quiere concientizar al personal a que cumpla a cabalidad con estas políticas ya que su cumplimiento contribuirá a la mejora continua.

**Cuidado de los recursos institucionales.-** se fomentará en el personal del departamento el sentido de pertenencia que sientan que la cooperativa es suya y se empoderen y cuiden de los recursos.

## **4.4 IMPACTO EDUCATIVO**

Entre las funciones que tienen el desarrollo de los proyectos de grado, se encuentra el contribuir al desarrollo educativo, para aportar con un documento de consulta que permita guiar a los estudiantes así como también a los profesionales que desean obtener mayor información sobre la aplicación de los modelos en una cooperativa.

**Tabla 65 Matriz de impacto educativo**

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Desarrollo de la carrera.							X	3
Generación de conocimientos.						X		2
Capacitación.						X		2
Creatividad y Experiencia							X	3
<b>TOTAL</b>						4	6	10
<p><b>Nivel de impacto educativo = <math>\frac{\Sigma}{\#deindicador}</math></b></p> <p><b>Nivel de impacto educativo = <math>\frac{10}{4}</math></b></p> <p><b>Nivel de impacto educativo = 2.50 Alto Positivo</b></p>								

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Las autoras.

### **Análisis del impacto**

**Desarrollo de la carrera.**-en el presente proyecto se aplican todos los conocimientos adquiridos en el tiempo de estudio y las técnicas de investigación aprendidas con la finalidad de plasmar lo más importante y relevante de la auditoría de gestión para implementarla mediante un modelo para una cooperativa de ahorro y crédito.

**Generación de conocimientos.**- el presente proyecto es un aporte que sirve como fuente de investigación, así como también para la correcta ejecución de nuevas propuestas.

**Capacitación.**- el trabajo realizado sirve de guía a funcionarios de la institución contribuyendo a la ejecución más responsable de sus actividades, ayudando al cumplimiento de objetivos del departamento e institucionales

**Creatividad y Experiencia.**-con la aplicación del proyecto se genera nuevos conocimientos, se mejora lo que ya se conocía y se perfecciona

para ponerlo en práctica, incentivando la creatividad y las experiencias de cada uno sean tomados como aporte y compartirlos con la entidad.

## 4.5 IMPACTO GENERAL

Para tener la visión de los impactos que genera el proyecto, se realiza una generalización de los mismos, en la siguiente tabla se demuestra los efectos de cada uno de ellos.

**Tabla 66 Matriz de impacto general**

ÀMBITO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Social							X	3
Económico							X	3
Ético							X	3
Educativo						X		2
<b>TOTAL</b>					1	2	9	12
<p><b>Nivel de impacto general</b> = <math>\frac{\Sigma}{\#deindicador}</math></p> <p><b>Nivel de impacto general</b> = <math>\frac{12}{4}</math></p> <p><b>Nivel de impacto general =3 alto positivo</b></p>								

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Las autoras.

Del análisis efectuado a los impactos para la elaboración del presente estudio, se concluye en forma general que se obtendrá un **IMPACTO ALTO POSITIVO** y la implantación del **MODELO DE AUDITORÍA DE GESTION PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA** será favorable para la institución en aspectos como la capacitación del personal en campos profesionales referentes a su área de trabajo, valores y principios éticos, la atención a socios y clientes y el cumplimiento de los procesos de crédito y cobranza con eficiencia, eficacia, ética y economía.

## CONCLUSIONES

1. El personal que ejecuta los procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera tienen conocimiento sobre su ejecución y se ve reflejado en su trabajo, pero existe la necesidad de actualizar los conocimientos de los procesos que se maneja, porque si se omite un paso en uno de los módulos iniciales, surgen inconvenientes en el camino que dan resultados distintos al que maneja la cooperativa, ocasionando retrasos, demoras y pérdida de tiempo al realizar labores administrativas.
2. Existe estabilidad laboral en la cooperativa ya que los funcionarios trabajan en promedio de 2 a 3 años pero se evidencia que el personal es renovado constantemente porque la sucursal lleva en la ciudad 16 años desde que empezó sus actividades.
3. Se realizan capacitaciones en atención al cliente y actualización de normas crediticias para mejorar el servicio y fortalecer los conocimientos, considerando que la capacitación es un aspecto indispensable para el desarrollo tanto intelectual como personal.
4. La evaluación a los funcionarios no es periódica, detectando que la base de datos tiene problemas que requieren acciones de mejora. énfasis específicamente en las variables que se van a medir, cómo medirlas, cómo desarrollarlas y potenciarlas; para impulsarlas desde una perspectiva organizacional.
5. La respuesta que el socio recibe sobre, si le aprobaron o le negaron el crédito solicitado está en un rango de 1 a 10 días, mostrando conformidad con este tiempo; hay que destacar que es necesario procesar las solicitudes de acuerdo a los procedimientos ya señalados y poner énfasis en el tiempo que conlleva procesarla,

debido a que el cliente necesita agilidad y rapidez en la prestación del servicio y el cliente puede acudir a la competencia.

6. Los socios tienen conocimiento de las políticas de cobranza como las llamadas telefónicas, visitas y notificaciones escritas que maneja la cooperativa, cabe señalar que existe que la mitad de los socios encuestados desconoce sobre las políticas antes mencionadas.
7. Si bien es cierto desde la matriz se han establecido varias políticas que promueven el control interno en cuanto a los procesos de crédito y cobranza, sin embargo en su aplicabilidad se presentan dificultades para evaluar las actividades y procesos propios de la sucursal como consecuencia de no tener establecido un modelo de auditoría de gestión que sea utilizado desde la sucursal.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar comunicaciones oportunas y directas al personal de la sucursal, sobre las actualizaciones a los procesos que se maneja en lo referente a crédito y cobranza, porque si se omite un paso en uno de los módulos iniciales, puede ocasionar inconvenientes en el desarrollo de los procesos, dando resultados distintos al que maneja la cooperativa, ocasionando retrasos, demoras y pérdida de tiempo al realizar labores administrativas.
2. Fortalecer las políticas existentes de talento humano relativo a perfiles de reclutamiento, promociones, capacitación, valoración del personal y así promover que los funcionarios hagan carrera en la institución.
3. Fortalecer los con programas de capacitación para tener la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, para mejorar el servicio y fortalecer los conocimientos.
4. Aplicar un sistema de evaluación del desempeño que facilite e impulse el logro de los objetivos, actualizando la base de datos de acuerdo a los parámetros necesarios para tomar decisiones en ámbitos como la remuneración, promoción y planes de carreras, que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.
5. Procesar las solicitudes de crédito en un margen de tiempo razonable para, sin afectar los procedimientos que conlleva, debido a que el usuario necesita agilidad y rapidez en la prestación del servicio y el cliente puede acudir a la competencia.
6. Es necesario la difusión sobre las políticas de cobranza que la cooperativa aplica en caso de no cumplir con las obligaciones adquiridas y los mecanismos que lo respaldan, esta información

debe ser proporcionada por la persona que está en contacto directo con el socio al momento de la tramitación del crédito.

7. Se debe implementar el modelo de auditoría de gestión para que el departamento de crédito y cobranza pueda contar con una guía base para evaluar los procesos y el manejo eficaz y eficiente de los recursos, ya que es una técnica nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y emitir recomendaciones.



## BIBLIOGRAFÍA

- BRACHFIELD Pere. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. España: Profit.
- CIDE SA,. (05 de 01 de 2014). *Modelo funcional SIGA*. Caracas.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,. (2009). *Guía para supervisión de istemas de control interno*. Madrid: El Ernst & Young.
- Contraloria general del estado Ecuador,. (2011). *Guía Metodológica para la auditoría de gestión*. Quito-Ecuador.
- Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. (s.f.). *Manual de funciones*.
- CUELLAR Mejia Guillermo, A. (2009). *Teoría general de la auditoria y revisión fiscal*.
- DE LA PEÑA Alberto, G. (2011). *Auditoría un Enfoque Práctico*. Madrid-España: PARANINFO S.A.
- FONTALVO Herrera Tomás José. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. España: Eumed-Universidad de Malaga.
- GONZALES Jenny. (2006). *Auditoria de Gestión Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAC*.
- GONZÁLEZ, S. J. (2008). *Auditoría gestión cooperativa de ahorro y crédito CASAG*. Sangolquí, Ecuador.
- Guia de auditoría pública,. (2011). *Contraloría General de la República de Colombia*.
- HERRSCHER Enrique, G. (2009). *Administración aprender y actuar*. Argentina: Ediciones Graniza S.A.
- LARA Villegas Eduardo. (2010). *Auditoría Financiera*. Ibarra, Imbabura.

Ley orgánica de ecobnomía popular y solidaria,. (2011). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*.

MALDONADO Milton E. (2011). *Auditoría de gestión*. Quito-Ecuador: Producciones gráficas Abya Ayala.

Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador. (2002). Quito.

Manual de auditoría financiera gubernamental del Ecuador,. (2001). *Contraloría General del Estado-Ecuador*.

Manual de auditoría interna gubernamental de Guatemala,. (2005). *Contraloria General de Cuentas de Guatemala*.

MORA Enguidanos Araceli. (2008). *Diccionario de ccontabilidad, auditoría y control de gestión*. Madrid: Top Printer Plus S.I.

Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria. (2012). Quito.

SAN MIGUEL Pablo Alcalde. (2009). *Calidad*. España: Paraninfo S.A.

URQUIJO José y Bonilla Josué. (2008). *La Remuneración de trabajo-manual para la gestión de sueldos y salarios*. Cáracas-Venezuela: Publicaciones UCAB.

## LINCOGRAFÍA

AITECO CONSULTORES. (5 de Septiembre de 2011). *Aíteco Consultores*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de <http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

Aula Tic de Biología 2013. (s.f.). *Aula TIC de Biología*. Recuperado el 03 de 01 de 2014, de [http://biologiaygeologia.org/unidadbio/a\\_ctma/u0\\_medio/u0\\_t1medio/el\\_concepto\\_de\\_modelo.html](http://biologiaygeologia.org/unidadbio/a_ctma/u0_medio/u0_t1medio/el_concepto_de_modelo.html)

*Buenastareas.com*. (02 de 2011). Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diferencias-Entre-Proceso-y-Procedimiento/1569941.html>

COLLAZOS Argemiro, P. (07 de Septiembre de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://www.gerencie.com/ahorro.html>

Cooperativa de ahorro y crédito Alianza del Valle Ltda. (15 de 05 de 2013). [www.alianzadelvalle.fin.ec](http://www.alianzadelvalle.fin.ec). Obtenido de [http://www.alianzadelvalle.fin.ec/alianzav/images/pdf\\_transparencia\\_inf/Cdigo\\_de\\_Buen\\_Gobierno\\_Cooperativo.pdf](http://www.alianzadelvalle.fin.ec/alianzav/images/pdf_transparencia_inf/Cdigo_de_Buen_Gobierno_Cooperativo.pdf)

EDUCAGUÍA. (2013). *Biblioteca de apuntes de educagia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de <http://www.educaguia.com/apuntes/apuntes/calidad/gestion-por-procesos.pdf>

INSTITUTO MÉXICANO DE TELEMARKETING S.C. (2013). *Contactforum*. Recuperado el 07 de 03 de 2013, de <http://www.contactforum.com.mx/noticias/965.html>

MarcaWeb.com. (2014). *periodicoexpectativa.com*. Recuperado el 01 de 19 de 2014, de <http://periodicoexpectativa.com/laclavedelainformacion/index.php/e>

ntrevistasmenu/14-noticias/92-informacion-general-provincia-de-imbabura

PALMA José. (2011). *Monografías.com*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de Manual de procedimiento: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

TOVAR Johana. (24 de Octubre de 2008). *johanatov*. Recuperado el 17 de Mayo de 2013, de <http://johanatov.blogspot.es/>

Universidad Iberoamericana Ciudad de México. (06 de 01 de 2014). *iberoonline.com*. Obtenido de <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>


WORD PRESS. (2012). *deConceptos.com*. Recuperado el 14 de MAyo de 2013, de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/organigrama#ixzz2THgpXxue>

**ANEXOS**



## ANEXOS

### ANEXO N° 1.-Oficio de aceptación para realizar el trabajo de grado en la sucursal Ibarra.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**“PABLO MUÑOZ VEGA”**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros autorizada según resol. 85019 DC del 24 de Oct. / 1985

*¡ invierte en tu futuro !*

Ibarra, 07 de Enero de 2013

Ingeniero  
Benito Scaco  
COORDINADOR DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
Presente.-



De mis consideraciones:

Reciba un fraterno saludo de nuestra parte, a la vez felicitándole por el desempeño diario en sus actividades.

Con el afán de ayudar a la sociedad y en especial a la juventud, la institución ha permitido a quienes estén cursando estudios superiores a realizar pasantías preprofesionales, investigaciones y proyectos de tesis en nuestra entidad.

Por lo tanto pongo en su conocimiento que las Señoritas: FLORES IBUJES ANA LUCIA con CI. 100385836-0 Y NARVÁEZ YÉPEZ MAYRA ELIZABETH con CI. 100311403-8, Egresadas en la Carrera de Contabilidad Superior y Auditoría, están autorizadas y cuentan con nuestro respaldo para realizar su trabajo de grado con el tema “MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.” SUCURSAL IBARRA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.


Particular que comunicamos para los fines pertinentes.

Atentamente:  
  
  
Ing. Edwin Pozo  
GERENTE SUCURSAL IBARRA

---

Matriz: Tulcán: Colón y 10 de Agosto / Telfs.: 2980447 - 2984841 - 2984840 - 2985795 - 2982081 - 2980082 - 2982083 / Fax: 2980382 Ext. 105  
Apartado 100: e-mail: sis01918@cpmv.fin.ec / página web: www.cpmv.fin.ec / Sucursales: Quito: 10 de Agosto N°. 21241 y San Gregorio  
Telfs.: (02) 2238226 / 2554803 - 2559975 / Ibarra: Pedro Moncayo entre Sánchez y Cifuentes y Olmedo Telfs.: 2643176 - 2643177 - 2611200  
Agencias: Mira Telf.: 2280118 / Bolívar Telf.: 2287139 / San Gabriel Telf.: 2290552 / Consultas de Salidos: Telf.: 062962222

**ANEXO N° 2.- Nombres y cargos del personal sucursal Ibarra.**

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA</b></p>	
<b>NÓMINA DEL PESONAL</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Gerente sucursal	Iván Lima
Asesor de crédito de consumo 1	Cristian Chamorro
Asesor de crédito de consumo 2	Anita Morillo
Asesor de microcrédito 1	Roberto López
Asesor de microcrédito 2	Víctor Villacorte
Asesor de inversiones	Silvia Rosas
Asesor de servicio al cliente	Susana Hernández
Asistente de crédito de consumo	Patricia Yacelga
Asistente de microcrédito	Sandra Benavides
Notificador	Wilmer Revelo
Cajero1	Iván Fuentes
Cajero 2	Estefanía Oña
Cajero 3	María Elena Chiriboga
Conserje	Jefferson Guevara

**Fuente:** (Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda)

**Elaborado:** Las Autoras.



### ANEXO Nº 3.-Entrevista al gerente sucursal Ibarra.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.

El propósito de esta entrevista es recolectar información para justificar el proyecto de investigación, **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA”**

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem, conteste a las siguientes interrogantes y sintetice su respuesta.

#### CUESTIONARIO:

1. ¿Considera usted que la estructura organizacional de la cooperativa, y el manual de funciones permite a la entidad prestar adecuadamente el servicio de crédito a los socios, por qué?  
.....  
.....
2. ¿Cuáles son los aspectos que se han tomado en cuenta dentro del plan estratégico para el mejoramiento del crédito en la cooperativa?  
.....  
.....
3. ¿Se ha puesto en práctica las recomendaciones de las auditorías de control realizadas a la cooperativa y qué opina de sus resultados?  
.....  
.....
4. ¿Cuál es el modelo de auditoría de gestión que tiene la cooperativa actualmente?  
.....  
.....
5. Explique cómo se ejecuta la administración de la cartera vencida.  
.....  
.....
6. ¿Qué opinión tiene usted del personal asignado al área de crédito y cobranza en relación con su perfil profesional, capacitación y el cumplimiento de su trabajo?  
.....  
.....
7. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se aplican en la cooperativa para evaluar el desempeño de los funcionarios?  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **ANEXO N° 4.-Entrevista al experto en el campo de la auditoría de gestión.**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

### **ENTREVISTA DIRIGIDA A UN EXPERTO EN EL CAMPO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

El propósito de esta entrevista es recolectar información, la misma que servirá para justificar este proyecto de investigación, “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA” motivo por el cual le pedimos nos conteste a las siguientes interrogantes.

#### **CUESTIONARIO:**

1. ¿Cuáles son las fases para la ejecución de la auditoría de gestión?  
.....  
.....
2. ¿Defina que es para usted la auditoria de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito?  
.....  
.....
3. ¿Cree que es importante realizar auditorías de gestión en las entidades del sector financiero popular y solidario?  
.....  
.....
4. ¿Cuál es la ventaja principal de elaborar un modelo de auditoría de gestión para una entidad del sistema cooperativo?  
.....  
.....
5. ¿Está de acuerdo en que la auditoría de gestión es una herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las entidades auditadas?  
.....  
.....
6. ¿Cuáles son los indicadores que se aplican para controlar los procesos en el área de crédito y cobranza?  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO Nº 5.- Encuesta al personal del departamento de crédito y cobranza, sucursal Ibarra.**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

### **ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA**

La encuesta es anónima y la información proporcionada no le compromete en el desarrollo normal de sus actividades. Ya que los resultados obtenidos servirán para justificar este proyecto de investigación, “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA” motivo por el cual le pedimos nos conteste a las siguientes interrogantes

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem, en las preguntas que contengan alternativas marque con una “X” la que considere apropiada; y, en las de criterio, por favor sintetice su respuesta.

#### **CUESTIONARIO:**

1. ¿De las siguientes, indique el nivel de conocimiento que tiene usted?

<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Misión			
Visión			
Objetivos			
Valores			
Políticas			

2. ¿Cuándo ingreso a la cooperativa le informaron sobre todas las funciones que usted actualmente realiza?

Si ( )  
No ( )

3. ¿Cómo valora la importancia que tiene la auditoría de gestión dentro de la Cooperativa?

Muy importante ( )  
Importante ( )  
Poco importante ( )  
Nada importante ( )

4. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre las normas y procedimientos para otorgar el crédito y la recuperación del mismo?
- Alto ( )  
Medio ( )  
Bajo ( )
5. ¿Cómo califica usted la gestión para la recuperación de la cartera vencida?
- Muy bueno ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )  
Malo ( )
6. ¿Considera usted que el sistema informático cumple con los requerimientos para facilitar la gestión del departamento de crédito y cobranza?
- Si ( )  
No ( )
7. ¿Cuántos años presta sus servicios en el departamento de crédito y cobranza?
- 0-1 años ( )  
2-3 años ( )  
+ de 4 años ( )
8. ¿De las siguientes señale su nivel de formación profesional?
- Primaria ( )  
Secundaria ( )  
Tercer nivel ( )  
Cuarto nivel ( )
9. ¿De los siguientes aspectos señale que curso de capacitación ha recibido?
- Actualización en créditos ( )  
Recuperación de cartera vencida ( )  
Atención al cliente ( )  
Manejo de sistemas informáticos ( )
10. ¿La cooperativa ha evaluado el desempeño de su trabajo?
- Si ( )  
No ( )
11. Si su respuesta anterior fue SI, ¿Cuál fue la frecuencia de evaluación?
- Muy frecuente ( )  
Poco frecuente ( )  
Nada frecuente ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO Nº 6.- Encuesta a los socios, sucursal Ibarra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA

La encuesta es anónima y la información proporcionada no le compromete. Ya que los resultados obtenidos servirán para justificar el proyecto de investigación, “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA. SUCURSAL IBARRA” motivo por el cual le pedimos nos conteste a las siguientes interrogantes

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem, en las preguntas que contengan alternativas marque con una “X” la que considere apropiada.

#### CUESTIONARIO:

1. Eficacia en el servicio

Nivel de satisfacción respecto....	Evaluación				
	5	4	3	2	1
A la agilidad y rapidez de su trámite con el asesor quien lo atendió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al tiempo en el que recibe la respuesta del crédito (aprobado/denegado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la capacidad de respuesta en caso de suscitar inconvenientes en el proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A los procedimientos para llevar a cabo su trámite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Oportunidad del Servicio

Nivel de satisfacción respecto....	5	4	3	2	1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al cumplimiento del plazo de entrega del crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al cumplimiento de los horarios de atención al público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la conveniencia de la localización física de las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Desempeño del personal

Nivel de satisfacción respecto....	5	4	3	2	1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la preparación y capacitación del personal que lo atendió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La actitud y cortesía de quien lo atendió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Considera que los requisitos exigidos para la concesión de créditos son:  
Excesivos ( )

Los necesarios ( )

5. ¿Cuál es el tiempo en que Ud. recibe la respuesta sobre el crédito solicitado?

1-10 días ( )

11-20 días ( )

21-30 días ( )

6. Ud. considera que los montos de créditos otorgados son :

Suficientes ( )

Insuficientes ( )

No responde ( )

7. ¿Conoce usted cuáles son las políticas de cobranza de la cooperativa?

Si ( )

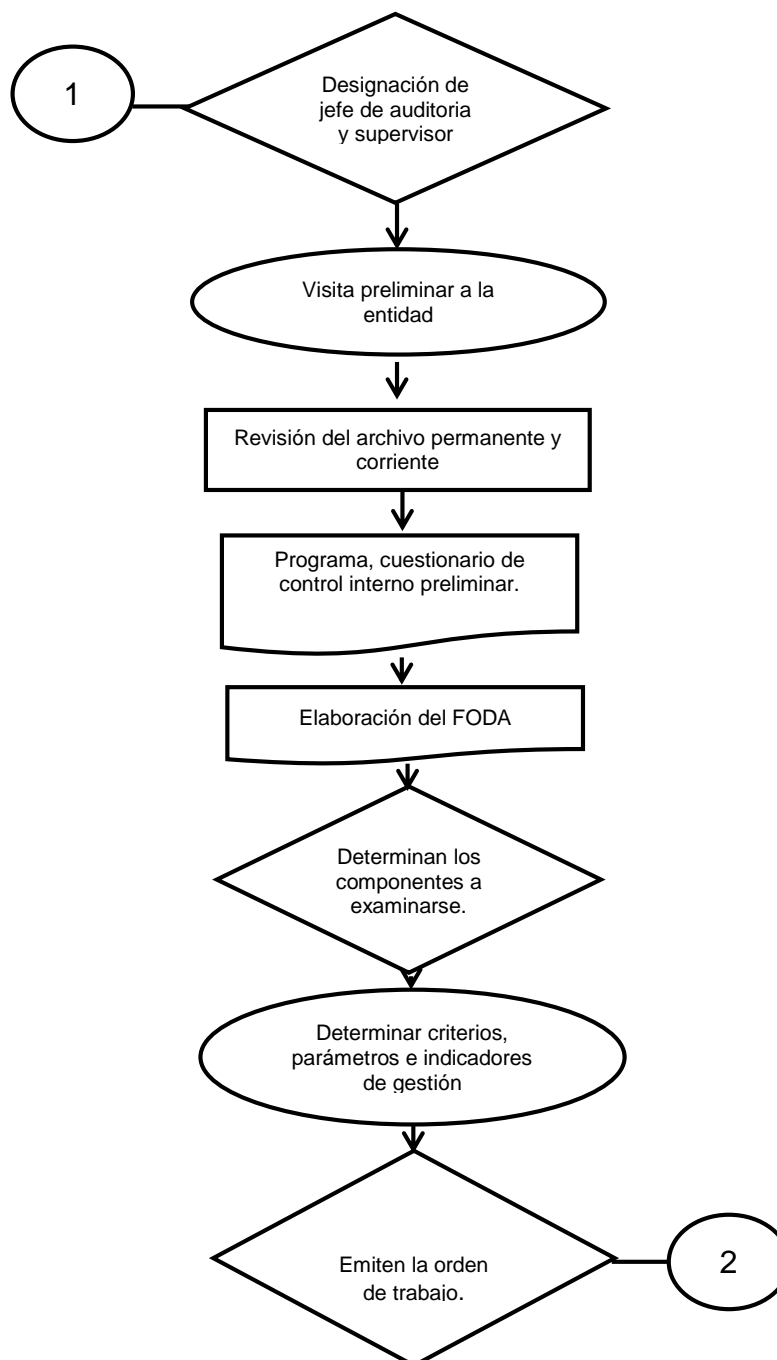
No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N° 7.-Flujo gramas de las 5 fases de la auditoría de gestión.

### FASE I.- Conocimiento preliminar

#### Flujograma de actividades

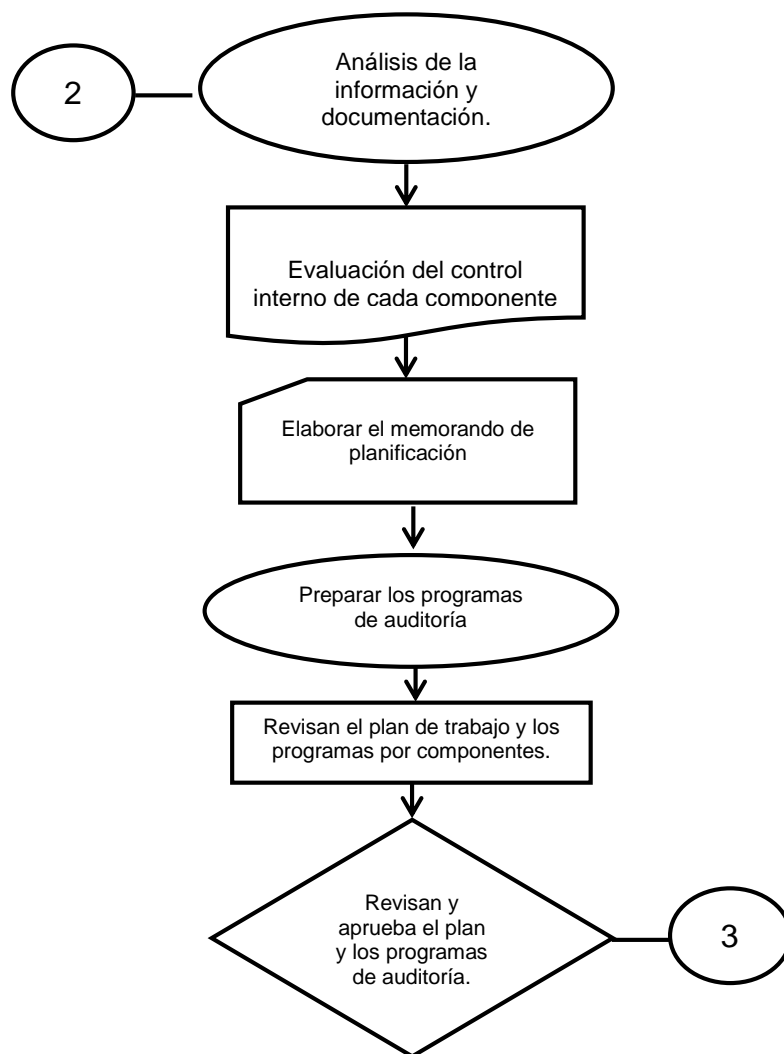


**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002).

**Elaborado por:** Las autoras.

## FASE II.- PLANIFICACIÓN

### Flujograma de actividades



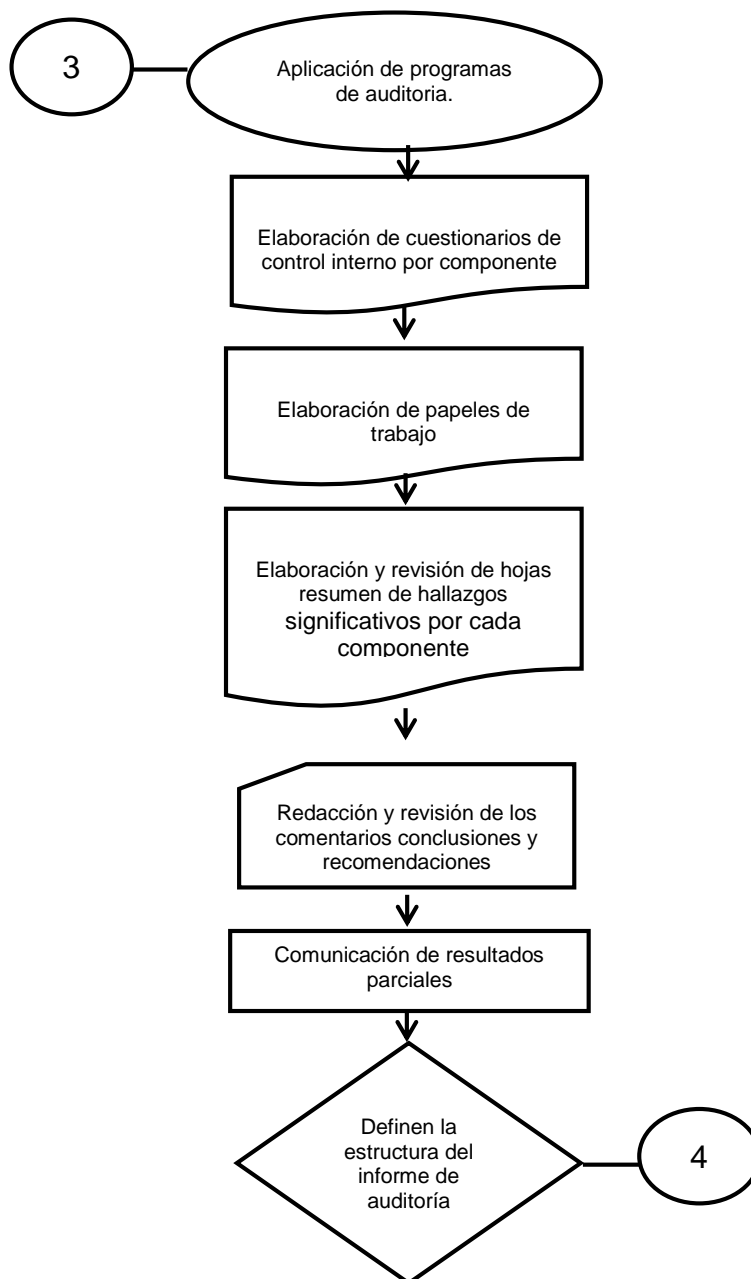
**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002).

**Elaborado por:** Las autoras.



### FASE III.-Ejecución del trabajo

#### Flujograma de actividades

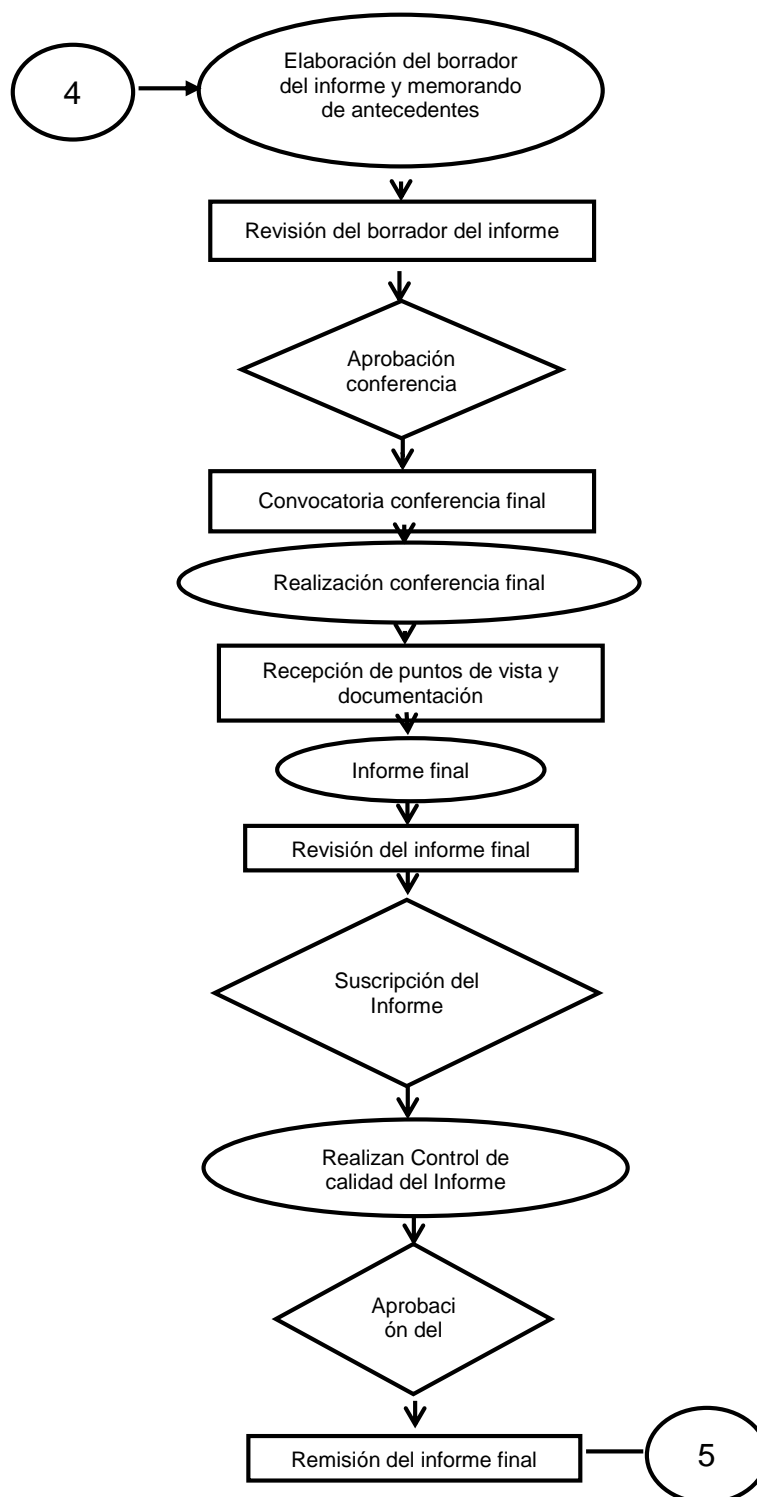


**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002).

**Elaborado por:** Las autoras.

## FASE IV.-Comunicación de resultados

### Flujograma de actividades

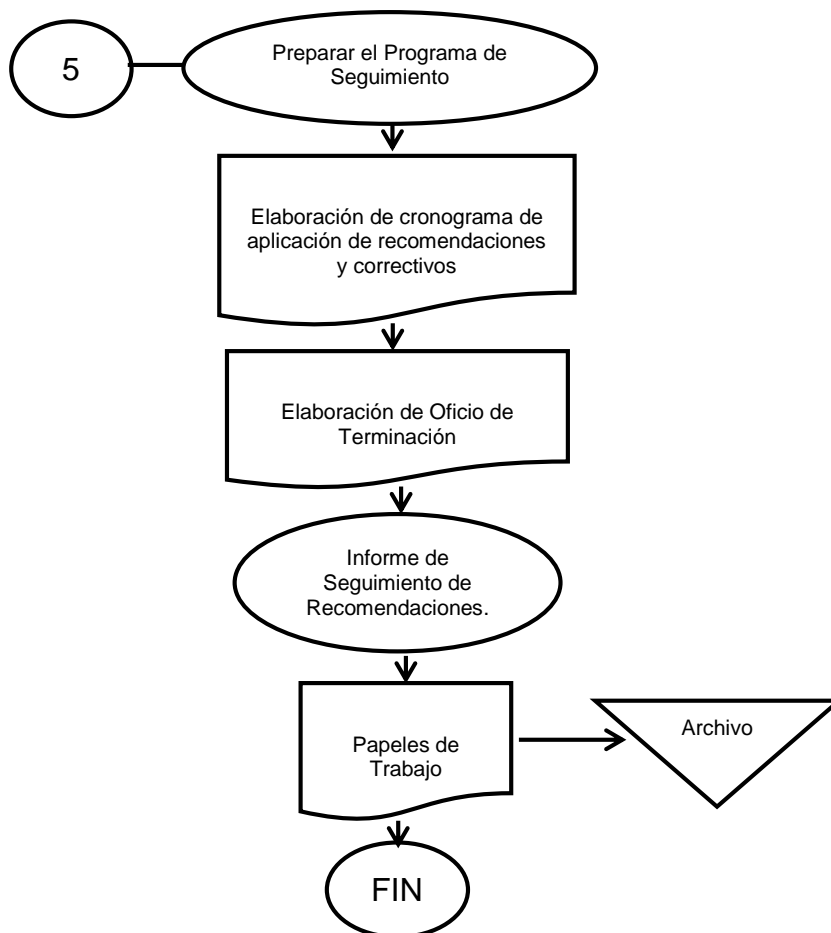


**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002).

**Elaborado por:** Las autoras.

## FASE V.-Seguimiento

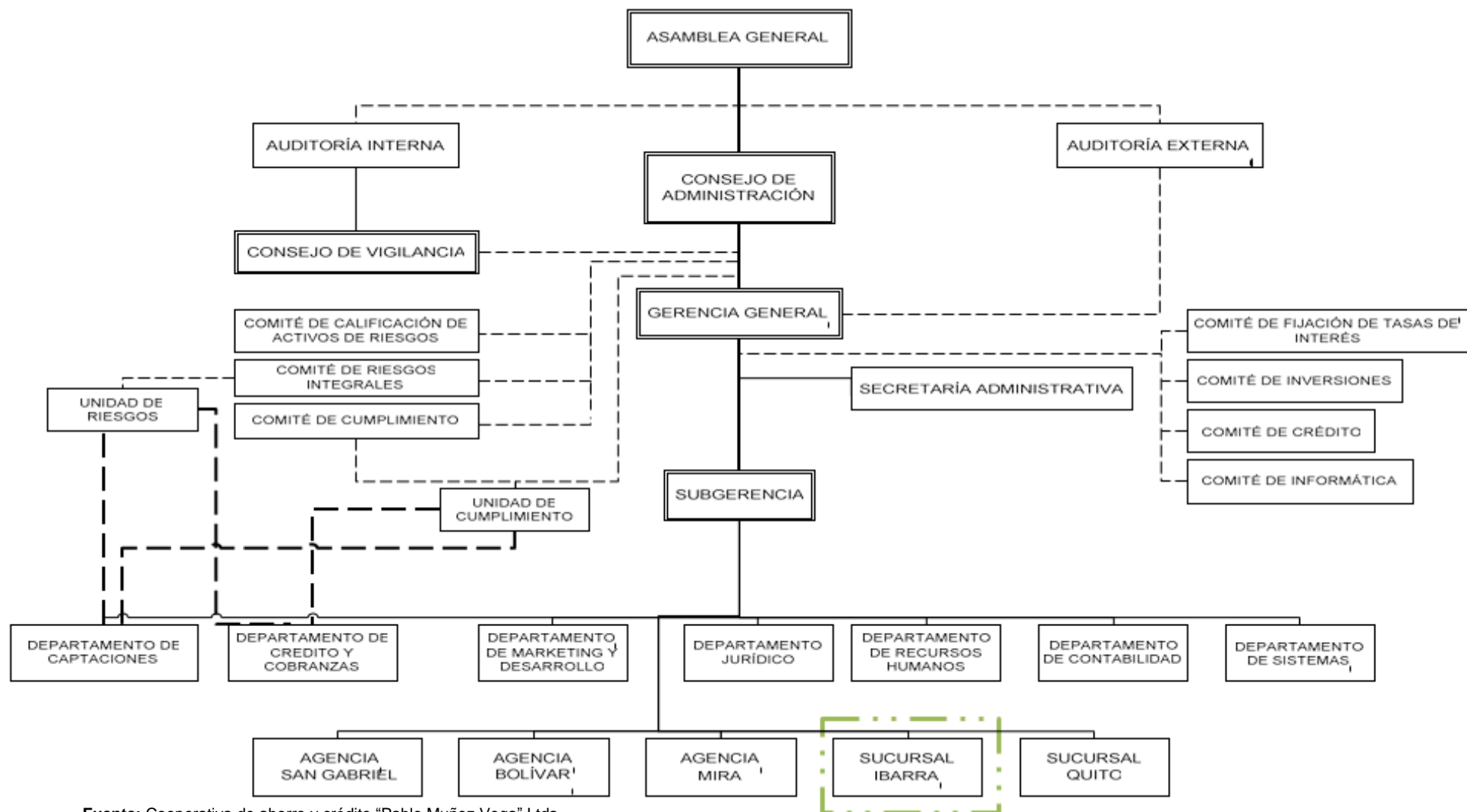
### Flujograma de actividades



**Fuente:** (Manual de auditoría de gestión de la contraloría general del estado Ecuador, 2002).

**Elaborado por:** Las autoras.

**ANEXO N° 8.-Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito “Pablo Muñoz Vega” Ltda.**



**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito “Pablo Muñoz Vega” Ltda.